

Exploration des nouvelles tendances de l'entrepreneuriat socio-économique au Maroc : Etude de cas de l'expérience des Actions Génératrices des Revenus(AGR)

BOURMA Khalid¹, ELOUIDANI Abdelkebir², TOURABI Amina³

¹ Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion (LaRGe), Ecole Supérieure de Technologie d'Agadir (ESTA)

² Laboratoire d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion (LERAG) - Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'Agadir (FSJES)

³ Laboratoire du Génie Industriel et Informatique (LP2I) - Ecole Nationale des Sciences Appliquées d'Agadir (ENSA)

Emails: k.bourma@uiz.ac.ma - elouidani@gmail.com - aminatourabi4@gmail.com

Résumé :

L'entrepreneuriat socio-économique a pour finalité majeure la promotion du changement social et vise à remettre en cause les règles du jeu de l'économie sociale et solidaire, en proposant des solutions innovantes qui devrait satisfaire des besoins sociaux et économiques de plus en plus amples et exigeants.

C'est dans ce sens que cette étude exploratoire tente dans un premier temps d'identifier les principaux enjeux, perspectives et mécanismes sous-jacents à l'émergence de l'entrepreneuriat socio-économique au Maroc. Dans un second temps, nous mettrons en évidence les résultats significatifs d'une investigation menée, dans la Région du Souss-Massa en 2013, auprès d'un échantillon censé être représentatif des associations à caractère productif ou coopératives qui ont été érigées en « Actions Génératrices de Revenus » (AGR), notamment, sous l'impulsion de l'INDH.

Mots clés : Emergence de l'entrepreneuriat socio-économique, AGR, coopératives, incitations à la création/promotion des "PME.

I. INTRODUCTION

L'objet majeur de cet article s'articule autour des nouvelles formes d'organisation qui sont apparues pour répondre aux nouveaux besoins et enjeux sociaux, les types d'activités dans lesquelles ces organisations s'investissent, leur emplacements et des défis d'entreprendre en coopérative et association, à caractère productif.

Cette étude traite, en particulier, l'expérience marocaine en matière des Actions Génératrices de Revenus(AGR) qui ont été initiées et développées au Maroc, en l'occurrence, par l'Initiative Nationale du Développement Humain (INDH), depuis 2005.

En effet, l'entrepreneuriat socio-économique a pour finalité majeure la promotion du changement social et vise à remettre en cause les règles du jeu de l'économie sociale et solidaire, en proposant des solutions innovantes qui devrait satisfaire des besoins sociaux- économiques de plus en plus pressant et exigeants. En effet, l'entrepreneuriat socio-économique correspond à des activités ayant un contenu économique plaçant l'homme avant le profit, qui sont mises en œuvre par un groupe de citoyens par leur solidarité mutuelle pour répondre à leurs besoins perpétuels tout en renforçant la cohésion sociale. En d'autres termes, c'est une dynamique des initiatives socioéconomiques libre, citoyenne et solidaire avec une fin sociale.

C'est un champ constitué d'un ensemble d'activités collectives entreprises par des citoyens comme un moyen concret de participation et de démocratisation de l'économie. En outre, ces actions de l'entrepreneuriat socio- économique se renforcent et se complètent avec les mouvements alternatifs de l'agriculture biologique, du commerce équitable, du tourisme solidaire, de la finance solidaire et des systèmes d'échange locaux. Toutes ces tendances sont étroitement et réciproquement liées. C'est dans ce sens que cette étude exploratoire tente dans un premier temps d'identifier les principaux enjeux, perspectives et mécanismes sous-jacents à l'émergence de l'entrepreneuriat socio-économique au Maroc à travers le cas des AGR.

Dans un second temps, nous mettrons en évidence les résultats significatifs d'une investigation menée, dans la Région du Souss-Massa en 2013, auprès

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

d'un échantillon censé être représentatif des associations à caractère productif ou coopératives qui ont été érigés en « Actions Génératrices de Revenus » (AGR), notamment, sous l'impulsion de l'INDH.

II. ENJEUX, PERSPECTIVES ET MECANISMES ASSOCIES A L'ENTREPRENEURIAT SOCIO-ECONOMIQUE AU MAROC

1. Approches évolutives des concepts de l'entrepreneuriat

Le concept d'entrepreneuriat demeure un concept polysémique. En fait, Morris (1998) a recensé 77 définitions différentes du concept d'entrepreneuriat. Crant(1996), Gibb et Cotton (2002) et Fillion (1997) confirment qu'il n'y a pas d'accord chez les universitaires et les praticiens sur le contenu de ce concept. Selon Per Davidson (2004), le point commun qui unit tous les chercheurs concerne le processus d'émergence. Brush et al. (2003) mettent en avant que la notion de création est la caractéristique fondamentale de l'entrepreneuriat et des recherches qui lui sont consacrées.

Pour Hernandez (1999): « La démarche entrepreneuriale au sens large prend plusieurs aspects : la création d'entreprise, la franchise, l'essaimage et reprise d'entreprise ».

Pour la commodité de notre recherche nous adoptons la conception suggérée par A.Tounès (2013) en considérant que l'entrepreneuriat est « un processus dynamique et complexe. Il est le fruit de facteurs psychologiques, socioculturels, politiques et économiques. Il prend la forme d'attitudes, d'aptitudes, de perceptions, de normes, d'intentions et de comportements qui se manifestent dans un contexte donné. ».

Ainsi, l'entrepreneuriat tend à se concrétiser sous diverses configurations telles que « l'intrapreneuriat, l'essaimage, la franchise ou la filialisation. Cependant, la création d'entreprise constitue la manifestation la plus visible de l'entrepreneuriat. Elle prend le sens de la concrétisation d'une opportunité avec les risques y afférents ». Cette définition s'intègre, en

principe, dans une approche comportementale de l'entrepreneuriat.

Ainsi pour Tounès. A (2007), l'entrepreneur, produit de son milieu économique et culturel, accomplit une série d'actions en commençant par la détection d'une opportunité d'affaire qui débouche en une innovation et qui se matérialise en une organisation dont le but est de créer de la valeur. Il accomplit les fonctions suivantes : prendre de risque, prendre des décisions, innover, identifier les opportunités d'affaires, employer des facteurs de produits.

Le processus qui mène à une organisation se développe à travers des étapes sous forme de processus entrepreneurial. Ainsi, l'entrepreneuriat n'est pas un phénomène économique et social mais aussi socioculturel. L'action entrepreneuriale ne peut se concevoir en dehors de la société à laquelle appartient l'entrepreneur.

2. Apparition et développement de l'entrepreneuriat socio-économique au Maroc :

La notion d'entrepreneuriat socio-économique fût conceptualisée depuis le milieu des années 1990.

Selon Ashoka(2007). «L'entrepreneur social est un pionnier qui, au départ d'une nouvelle idée puissante, combine approche visionnaire et créativité afin de résoudre les problèmes réels de ce monde. Il est en outre, doté d'une forte fibre éthique et animé par une importante vision du changement ».

Par référence aux recherches de référence en la matière (Brouard et Larivet, 2009), nous adoptons l'identification qui se décline comme suit : « L'entrepreneuriat social est un concept qui représente l'ensemble des activités et des processus pour créer et soutenir la valeur sociale en utilisant des approches entrepreneuriales et innovantes et en tenant compte des contraintes de l'environnement externe ».

Depuis son indépendance, le Maroc a vu émerger progressivement, une classe d'hommes d'affaires qui ont investi dans des secteurs producteurs de richesse tels que le textile,

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

l'agroalimentaire, l'industrie légère. Toutefois, ces secteurs n'ont pas pu constituer les fondements d'une économie bien structurée et susceptible de créer la richesse et engager le pays dans un processus du développement économique et social pérennisé et évolutif.

Ces réformes ont conduit à des évolutions, certes fluctuantes mais certaines, qui ont impulsé une réelle dynamique entrepreneuriale. Cette dynamique a favorisé la genèse et le développement d'un certain nombre de mutations au niveau de la nouvelle génération d'entreprises et d'entrepreneurs.

Au Maroc aujourd'hui, l'Etat soutient davantage des projets d'innovation au sens institutionnel et administratif afin de promouvoir et de développer la culture entrepreneuriale.

Dans ce cadre, des types d'entrepreneuriat sont apparus et sont devenus, de plus en plus, émergents au Maroc. Il s'agit, essentiellement et respectivement des coopératives et associations liées aux activités à caractère productif telles que les activités génératrices de revenus qualifiées des AGR.

3. Profil tendanciel de l'entrepreneur et traits distinctifs de l'entrepreneuriat social au Maroc

Au-delà de cette diversité des statuts, des structures, et des approches, les différentes perspectives considèrent que l'entrepreneuriat social est plus l'affaire d'un état d'esprit particulier, d'une vision d'entreprendre différemment et d'agir autrement. Ainsi, les entreprises socio-économiques ont tendance à combiner, dans des proportions variables, trois dimensions majeures :

- **Un projet économique**, inscrit dans les logiques de marché : prise de risque, production de biens et services, création de richesses et d'emplois et autonomie vis-à-vis des pouvoirs publics.
- **Une finalité sociale** : lutter contre l'exclusion (chômage, pauvreté, handicaps), maintenir

des emplois durables, valoriser un territoire, ou un environnement, garantir un juste revenu aux producteurs et développer des liens sociaux.

- **Une gouvernance participative** : implication / participation de parties prenantes processus de décision non fondé sur la propriété du capital, rémunération limitée des apports et excédents réinvestis au service du projet.²

Par ailleurs, d'après les travaux de référence, la tendance actuelle des pratiques de l'entrepreneuriat social au Maroc se caractérise par les spécificités suivantes :

- Adhésion progressive au risque économique et à l'autonomie dans les activités liées à la production de biens et/ou à la vente.
- Recherche de nouvelles opportunités d'affaires et d'explorations de ressources
- Engagement constant dans l'innovation, l'adaptation et la formation ;
- Pouvoir de décision qui n'est pas nécessairement fondé sur la propriété du capital.
- Distribution limitée des profits et quantité minimale du travail rémunéré.

Dans le même sens, le profil tendanciel de l'entrepreneur « marocain » converge vers la configuration suivante :

- Son expérience est limitée au domaine où il entend exercer son activité.
- Le capital nécessaire au démarrage de son affaire porte souvent et principalement sur une ressource familiale.
- La création de son entreprise est, principalement, liée à la recherche de l'indépendance et de la liberté d'action.
- Il est en phase avec les grands choix stratégique du Maroc d'aujourd'hui.

Par ailleurs, l'entrepreneuriat social a pour but majeur la promotion du changement social et vise à remettre en cause les règles du jeu en apportant des propositions innovantes qui devraient répondre plus favorablement aux besoins sociaux. Aussi, les

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

combinaisons de ressources créées par les entrepreneurs sociaux privilégient l'impact social par rapport au profit.

L'émergence de l'Entrepreneur Social (ES) est étroitement liée à la conviction que les individus sont multidimensionnels. Ils sont plus que des acteurs économiques qui maximisent le profit.

En fait, les paramètres de mesure adoptés pour la performance et les facteurs clés du succès entrepreneuriaux se concentrent principalement sur les résultats financiers d'une entreprise en termes de revenus, de rentabilité, des ventes, et des marges commerciales. En outre, il est bien admis que dans les secteurs à but lucratif, la valeur est mesurée ou définie principalement en termes financiers et le retour sur investissement (RSI) demeure l'indicateur le plus sollicité dans ce domaine.

4. Défis et visions de l'avenir de l'entrepreneuriat social au Maroc

Actuellement, malgré l'importance accordée aux entrepreneurs et à l'entrepreneuriat au Maroc, peu de stratégies du développement du secteur privé offrent les moyens d'identifier et développer les entrepreneurs potentiels ou de stimuler de nouvelles sources d'entreprise sociale. Appelées à jouer un rôle de moteur de la croissance économique, les entreprises sociales marocaines continuent, néanmoins, à se heurter à de nombreuses contraintes, qui freinent leur développement. Ainsi, outre les difficultés d'accès au financement, les obstacles bureaucratiques et institutionnels tendent à entraver toute promotion de ce type d'entrepreneuriat.

Le renforcement de la politique publique d'appui à la création d'entreprise fait partie des premières attentes de la grande majorité des entrepreneurs ; Cette perspective d'avenir est la voie la plus appropriée pour promouvoir ainsi l'initiative entrepreneuriale et capitaliser les opportunités réelles qui existent dans ce domaine au Maroc.

5. Actions de promotion de l'entrepreneuriat social menées par l'Initiative nationale du développement humain (INDH) au Maroc

A partir du 18 Mai 2005, a été lancé le programme baptisé « Initiative Nationale pour le Développement Humain » (INDH), dans le but de « consolider les acquis politiques, par la promotion des droits économiques, sociaux et culturels des citoyens, et par la lutte contre les disparités sociales et territoriales ».

L'INDH repose sur une stratégie de développement, dont le but essentiel étant d'ajouter aux actions contenues dans les programmes sectoriels, des actions complémentaires choisies de façon participative par les populations concernées des zones les plus pauvres, et mises en œuvre autant que faire se peut par elles-mêmes.

Elle se caractérise alors par son intégration dans une vision d'ensemble et une nouvelle conception des politiques sociales locales et du développement social et humain ayant pour objectif de lutter contre les déficits sociaux qui continuent de sévir dans la société.

Par ailleurs, l'INDH a indéniablement renforcé les capacités d'ingénierie sociale des Divisions de l'Action Sociale (DAS), des autres services de l'Etat, des associations et acteurs locaux opérant à l'échelon provincial/communal. Dans ce cadre, 3.700 activités génératrices de revenus ont été soutenues au profit de plus de 5,2 millions de bénéficiaires.

Dans chaque AGR, les gestionnaires ont de nombreux challenges à relever : adaptation à des contraintes (physiques, fonctionnels, climatiques), lancement de nouveaux services ou produits innovants, intégration de nouvelles technologies ou mise à jour de technologies déjà implantées pour permettre la réussite de l'AGR.

En effet, les AGR, en tant qu'activités économiques obéissant aux lois du marché, doivent être rentables et pérennes quel que soit leur lieu d'exercice (milieu rural ou urbain). La difficulté dans la conduite d'une AGR réside parfois en grande partie dans la multiplicité des

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

acteurs qu'il mobilise. Ces AGR devraient contribuer à l'amélioration des revenus des bénéficiaires à travers leur insertion socio-économique.

En effet, ces AGR se déclinent principalement à travers des projets d'entrepreneuriat socio-économique tels que :

- ♦ Projets d'élevage, de transformation de produits agricoles.
- ♦ Valorisation des produits du terroir.
- ♦ Promotion de l'artisanat et de la pêche traditionnelle.
- ♦ Promotion des AGR de services associés ou accessoires à des produits spécifiques.

III. SIMULATION DE L'EMERGENCE DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL A TRAVERS L'ETUDE DE CAS DES AGR.

1. Champ d'application et méthodologie de recherche adoptée

Dans le second axe de notre étude nous tenterons de mettre en évidence les résultats significatifs de l'investigation menée, dans la Région du Souss-Massa en 2013, auprès d'un échantillon censé être représentatif des associations à caractère productif ou coopératives qui ont été érigés en « Actions Génératrices de Revenus » (AGR), en particulier,, sous l'encadrement et avec le soutien de l'INDH.

Notre enquête a débuté par la collecte des données significatives sur un échantillon composé par des AGR essentiellement agroalimentaires (dans 65% des cas observés) soutenues par l'INDH et situées dans la région du Souss- Massa.

En outre, une grande part des AGR Agroalimentaires soutenues par l'INDH sont constituées sous forme de coopératives (soit un taux de 85,7%) qui intègrent des personnes qui font face dans la plupart des cas à la pauvreté, à l'analphabétisme, à l'exclusion sociale et à la précarité. Ce qui correspond aux objectifs fondamentaux et prioritaires de l'INDH.

Identification des AGR composant l'échantillon du sondage

Identité de la Coopérative/Association productive	Localisation géographique
1) GIE TARGANINE	Rue de Marrakech, Bloc 3 N°33 Quartier Industriel Agadir
2) AJDIG N'TARGANINE	Commune Rurale Targua N'Touchka Province Chtouka Ait Baha
3) TAZOUIE	Hay Azrou Rue Taroudante Ait Melloul
4) AL ISLAH	Douar Diabat Commune Rurale Ouled Dahou Province Inzegane
5) TAITMATINE	Commune Rurale Tiout Province Taroudant
6) AL OFEQ	Douar Elbid Commune Rurale Ouled Dahou
7) AFZI	Bloc Assiha Aghroud Bensrgao
8) TAMAINOUT	Douar Azrarag Commune Rurale Drarga Agadir
9) AIT SAID OUYOUSSEF	Douar Ait Said Ouyoussef Tassegdeltte Chtouka Ait Baha
10) TAGMAT-AZIAR	31 Rue 703 Cité El Wafa Agadir
11) TARGANTE	Magasin Al Massjid Ait Baha 80100 Chtouka Ait Baha
12) AFOULKI	Commune Rurale Tassegdeltte Chtouka Ait Baha
13) BOUNAAMANE	Douar Ighmr, Tiznit
14) TARGA	Boulevard Mohamed Zarktouni, Tiznit

Le dépouillement des données issues de l'administration du questionnaire auprès des responsables des 14 AGR qui ont composé l'échantillon de l'enquête, doublé de l'interprétation de leurs argumentations à travers les entrevues menées à cet effet, nous ont conduits à formuler les constats et mener les analyses suivantes.

2. Dysfonctionnements et possibilités d'amélioration du système de gestion et de conduite des affaires de l'AGR

Selon les responsables interrogés, l'une des entraves majeures affrontées par leurs AGR en tant qu'entreprise sociale est inhérente aux

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

difficultés de sensibiliser la population à adhérer à ces organismes dont le but essentiel est la multiplication de l'effectif de leurs membres bénéficiaires. Cela s'explique, en fait, par les échecs qu'ils ont subis et cumulés à partir d'expériences antérieures.

D'autres handicaps se dressent devant la tendance à l'entrepreneuriat social ont trait, respectivement et essentiellement, à la mauvaise gouvernance, l'inefficacité de la commercialisation des produits, les difficultés liées à l'accès au crédit et aux opportunités de financement qui demeurent un défi majeur pour la plupart des entreprises sociales.

Il en est de même pour le cadre réglementaire qui n'assure pas suffisamment la protection requise ou attendue par les porteurs de projets sociaux. Pour toutes ces raisons, nous considérons que le comportement entrepreneurial des AGR reste encore cantonné au stade l'émergence.

En effet, le porteur d'un projet de création d'une AGR doit être conscient que les micro entreprises ont peu de chances de réussir si elles n'ont pas bien saisis et pris en considération tous les aspects et s'ils ne se sont pas suffisamment préparé avant de démarrer l'activité.

A ce titre, multiples facteurs catalyseurs et causes déterminantes peuvent être à l'origine de l'éventuel ou du réel échec d'une AGR. Les plus marquants, d'après les résultats du sondage mené des AGR, peuvent être déclinés comme suit :

- Le manque d'expertise technique et du savoir-faire professionnel

Sur ce plan, le porteur du projet doit s'assurer qu'il dispose des connaissances/savoir-faire nécessaire pour gérer la micro entreprise qu'il voudrait lancer. Si ce savoir-faire ou cette expérience manque au porteur, il doit se demander s'il est possible de l'acquérir ou s'il peut engager quelqu'un qui dispose de ce savoir-faire. De l'avis des responsables des AGR contactés une part considérable du savoir-faire professionnel requis set de connaissances techniques en matière de gestion peuvent s'acquérir assez facilement, mais il faut du temps

pour l'apprentissage et la maîtrise des concepts et outils nécessaires.

- La sous-estimation du temps de préparation nécessaire pour le succès de l'AGR

Selon les responsables des AGR en question, il faudrait déployer des efforts considérables à faire avant d'arriver au moment où les clients commenceront à acheter le produit/service du promoteur du projet. Ainsi, le porteur du projet se doit de trouver un bon emplacement et acquérir du matériel et des provisions nécessaires, sans compter les dispositions à prendre pour commercialiser le produit et, bien entendu, tous les autres travaux qui contribuent à produire ce qui va être vendu.

- Le manque de fonds de roulement pour gérer l'affaire

Partant de leur expérience, les responsables des AGR consultés, estiment que le fonctionnement normal de leur unité productive, nécessite très souvent, d'acheter les consommations intermédiaires (Matières, fournitures..) bien à l'avance par rapport au temps réel de production et de la vente sous la pression et face aux exigences excessives de la part des fournisseurs ou d'autres intermédiaires du commerce. Ce qui signifie qu'il faudrait, dans bien des cas, supporter le coût du produit, avant de percevoir le prix correspondant à la vente de ce produit sur le marché ou bien en attendant les commandes émanant des clients.

L'un des moyens de réduire ce manque provisoire de disponibilité financières, générateur de déficits de trésorerie passibles d'accumulation pénalisante, consisterait à estimer les délais relatifs aux flux d'entrée (vente du produit aux clients) et de sorties (achats des intrants) des fonds en vue d'éviter de manquer de la liquidité nécessaire, de disposer d'un fonds de roulement suffisant et de pouvoir obtenir auprès des fournisseurs des délais de paiement assez longs par rapport à ceux accordés aux clients.

- L'absence de documents et les défaillances inhérentes à la tenue des comptes

Les gestionnaires des AGR interrogés considèrent, sur un autre registre, que sans trace

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

écrite (pièces justificatives), il est difficile de savoir s'il y a des anomalies ou lacunes dans la gestion courante de l'AGR ou bien on l'apprend de façon retardée pour pouvoir réparer les préjudices éventuels.

Aussi, le promoteur de l'AGR doit donc entretenir, mettre à jour et conserver des livres à usage comptable et dossiers d'ordre administratif (lettres, factures, comptes, bons, etc.) de son affaire. Dans ces livres sont inscrites les sommes dépensées et celles qui sont reçues ainsi que les matières/fournitures achetées les marchandises vendues et tous les autres opérations liées aux différents produits et charges de l'AGR. Ces documents et pièces comptables permettent, en fait, à l'AGR de disposer d'une mémoire nécessaire à la régularité son système de gestion interne.

- Le mode de management des projets des AGR

Nous constatons d'après l'enquête qu'environ 50% des AGR assurent le fonctionnement de leur projet par un comité de gestion de direction (une entité formelle), alors que 21% des AGR sont gérées directement par le porteur de projet tel que l'exploitant d'une entreprise individuelle.

- Les désaccords éventuels et conflits générés entre les membres de l'AGR

Par référence aux dirigeants des AGR consultés, il s'avère que l'occurrence et la fréquence des conflits entre les membres et autre adhérents de ces unités productives sont bien réelles et confirmées.

Selon ces responsables, s'il s'agit d'une AGR initiée par un groupe de personnes, avant de démarrer les activités, le dit groupe doit s'entendre sur un certain nombre de questions et d'engagements décisifs tels que :

- Identification des responsabilités et répartition des tâches à travers l'activité génératrice de revenus initiée.
- Les contributions que chacun devra apporter à l'activité,
- Les critères à partir desquels les bénéfices seront distribués,

- Les règles destinées à traiter les éventuels litiges désaccords générés au sein du groupe,

- L'entente préalable sur tous ces points évitera l'apparition ou du moins la réduction des désaccords pendant la période d'activité de l'AGR.

D'après certains de ces dirigeants des AGR, un certain nombre de ces règles ne seront pas appelées à être appliquées. Cependant, il vaudrait mieux, prévoir, dès le démarrage de l'AGR, les règles appropriées qui permettront de résoudre des situations potentiellement conflictuelles.

- Les sources et mode d'approvisionnement en consommations intermédiaires (intrants)

Nous constatons qu'un grand nombre d'AGR s'implantent dans des emplacements où se trouve la matière première en vue de mieux exploiter les richesses locales (soit 85,7%) et la majorité des AGR assurent elles même le transport des matières premières (avec un taux de 63,2%). Cela engendre une élévation parallèle de leurs charges externes.

- Canaux de distribution

D'après les résultats obtenus nous constatons que 78,6% des AGR observées distribuent leur produits d'une façon directe 57,1% au stade de détail, alors que seulement 35,7% parmi elles les commercialisent par des grossistes malgré que ce mode de distribution entraîne très souvent un coût de revient moins élevé .

- Les prévisions de la demande portant sur les produits

Par ailleurs, la distribution des produits est prévisible, pour 92,9% des AGR observées, à partir de la conjoncture économique de la filière considérée et les fluctuations enregistrées sur les marchés associés. Ce qui démontre leur capacité à estimer le niveau de la demande. Toutefois, ces AGR sont appelées, dans certains cas, à faire face à des situations de surproduction par rapport aux demandes ou à la capacité d'absorption des marchés et se trouvent alors confrontées aux aléas de la concurrence. Ce qui se traduit souvent par une tendance à la baisse des prix.

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

- La gestion commerciale des produits :

Sur le même registre, la demande sans cesse croissante adressée par les grandes surfaces en faveur des produits issus des AGR, les commandes publique et privée (ménages, entreprises, administrations...) demeurent les débouchés les plus fréquents successivement de 42,1% et de 31,6%, alors que 15,8% des AGR continuent de vendre leurs produits dans le cadre d'un contrat de commercialisation à durée déterminée et passible de renouvellement.

- La politique de vente et opportunités d'exportation des produits

En outre, nous relevons de notre sondage que 64,7% des AGR se basent sur une politique de vente plutôt directe. Ainsi, ces unités productives ont tendance à livrer leur produit directement au client. Alors que 29,4% des AGR assurent leurs fonctions de vente d'une manière indirecte en transitant par des circuits courts de distribution. Ainsi, à peine 5,9% des coopératives continuent à commercialiser leurs produits de façon intensive, en s'intégrant dans des circuits commerciaux longs et relativement coûteux.

D'après notre étude, la plupart des AGR, surtout celles qui sont spécialisées dans les produits de terroir, disposent de possibilités d'exporter leurs produits à l'étranger (soit un taux de 78,6%). Ces opportunités prometteuses sont dues essentiellement à la rareté doublée de l'attrait supposé de ces types de produits sur les marchés extérieurs, de l'originalité et du niveau de la qualité associés à ces produits dans l'esprit des consommateurs, des commerçants et des intermédiaires du commerce issus du reste du monde..

- Relations professionnelles avec l'INDH

Les responsables des AGR confirment que l'INDH appuie réellement leurs projets, ce qui entraîne une augmentation parallèle du niveau de leurs chiffres d'affaires. (pour 71,4% des cas) et une nette amélioration de la qualité de leurs produits (pour 40% des cas), en moyenne durant les trois années écoulées. Par contre, 28,6% de ces AGR admettent que leur chiffre d'affaires reste en stagnation en raison d'un mode de

gestion défaillant. En effet, l'INDH incite les AGR en leur offrant différentes formes de soutien logistique et financier. A cet effet, 80% des AGR reçoivent du matériel d'équipement et de production et 20% des financements d'exploitation.

- L'existence d'une formation continue de personnel via le soutien de l'INDH

D'après les données recueillies à travers cette étude, nous constatons que les AGR qui ont bénéficié d'une formation continue sont nombreuses (avec de 78,6% des cas). Cela est dû principalement à l'effort soutenu et continu de l'INDH qui offre, entre autres, aux AGR une formation pluridisciplinaire pour la constitution de leur cadre juridique (coopérative ou association ou GIE), formation en éducation environnementale, formation en gestion financière, commerciale ou administrative de projets, de dimension réduite ou limitée. Cependant, un certain nombre d'AGR n'arrivent pas à bénéficier de cette action (soit un pourcentage de 21,4%).

- Recours aux techniques de la publicité

Durant notre recherche et d'après les contacts directs avec les AGR, nous avons constaté le manque d'appuis ou d'aides en faveur de ces AGR au niveau de des actions publicitaires. Ainsi, 43,5% de ces AGR sont amenées à recourir à l'affichage comme un outil principal de publicité. Environ 35% de ces unités productives font la publicité de leur produits par email ou site d'internet alors que 13% font appel aux espaces commerciaux ou bien aux annonces spécifiques.

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

3. Essai de synthèse des dysfonctionnements et suggestions en faveur des améliorations du développement des AGR au Maroc :

Dysfonctionnements majeurs identifiés à partir de l'étude exploratoire	Actions d'amélioration préconisées
-Comportement entrepreneurial situé en phase d'émergence	-La promotion des AGR par l'adoption d'une stratégie de développement appropriée. -Le renforcement de la culture entrepreneuriale notamment chez les jeunes. -La sensibilisation et l'accompagnement des entrepreneurs déjà engagés dans les AGR.
-Cadre réglementaire et législatif relativement lourd et lent.	-La simplification des procédures de création et de transformation des entreprises.
- Insuffisance du soutien étatique	-Incitations à l'encadrement, l'accompagnement et la formation. -Renforcement et diversification des appuis financiers.
Cadre économique et financier insuffisamment incitatif.	-Aide à la promotion des exportations (pour les AGR agricoles ; des produits de terroirs...). -Amélioration de l'accès au crédit. -Aide(s) à l'accès au marché. -Allègement des régimes de taxation. - Réduction des délais de règlement et les retards de paiement qui s'avèrent fortement pénalisants et démotivants pour les AGR
Traditions, usages communautaires et systèmes éducatifs	-Multiplication des actions de sensibilisation et changement de perception de l'entrepreneuriat social. -Encouragement de l'intégration de la culture

	entrepreneuriat dans le système éducatif. -Développer les services communautaires -Assurer le suivi des cours d'alphabétisation pour la main d'œuvre. - Sauvegarder le savoir-faire ancestral, inhérent aux activités des AGR spécialisé dans les produits du terroir, et qui transmis de génération en génération depuis des siècles.
Insuffisance des infrastructures, en particulier dans le milieu rural.	-Création d'infrastructures spécifiques à cette forme d'entrepreneuriat. -Création des réseaux d'investisseurs appropriés. -Amélioration du taux des disponibilités des équipements.
Absence de stratégie marketing et de politique commerciale adaptées	-Adoption de plans d'actions commerciales régulières et soutenues. -S'inspirer des techniques et démarche du marketing opérationnel.

IV. CONCLUSION

A travers les résultats significatifs de cette étude exploratoire portant sur le cas des AGR, il s'avère que l'entrepreneuriat socio-économique a pour but majeur la promotion du changement social et vise à bouleverser les règles du jeu en créant des solutions innovantes qui devrait satisfaire des besoins sociaux. Les paramètres de mesure traditionnels pour les entreprises et la réussite entrepreneuriale se concentrent principalement sur la performance financière d'une entreprise et sa capacité à survivre seule.

En règle générale, ces mesures de résultats des entreprises correspondent aux revenus, la rentabilité, les ventes, et le profit. En outre, il est de notoriété que dans le secteur à but lucratif, la valeur est mesurée ou définie principalement en termes financiers et le retour sur investissement (RSI) demeure l'indicateur le plus sollicité dans

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

ce domaine. Selon les gestionnaires des AGR consultés, l'un des handicaps majeurs que rencontrent, les AGR en tant qu'entreprise socio-économique est inhérent aux difficultés de sensibiliser la population à adhérer à ces organismes dont le but essentiel est la multiplication de l'effectif de leurs membres bénéficiaires. Cela s'explique, en fait, par les échecs qu'ils ont subis et cumulés à partir d'expériences antérieures.

D'autres entraves se dressent devant la tendance à l'entrepreneuriat socio-économique ont trait respectivement au manque de bonne gouvernance, l'inefficacité de la commercialisation des produits, les difficultés liées à l'accès au crédit et aux opportunités de financement qui demeurent un défi majeur pour la plupart des entreprises socio-économiques, ainsi que le cadre réglementaire qui n'assure pas suffisamment la protection requise ou attendue par les porteurs de projets socio-économiques. Pour toutes ces raisons, le comportement entrepreneurial des AGR reste encore cantonné au stade l'émergence bien que les opportunités de sa promotion s'avèrent réelles.

Références

- [1] Banque Mondiale : Royaume du Maroc (2004)- Rapport sur la pauvreté : Comprendre les dimensions géographiques de la pauvreté pour en améliorer l'appréhension à travers les politiques publiques. Septembre 2004 -Rapport N°. 28223-MOR.
- [2] Combarous. F (2013), «Le développement humain comme préalable au développement économique : l'apport de l'analyse en composantes principales », Document du travail N°84, Centre d'Économie de Développement, Université Montesquieu, Bordeaux IV.
- [3]CERED : « Les politiques de population et développement humain au Maroc : bilan des cinquante années passées (Haut-Commissariat au Plan) ». 2005.
- [4] CERED : « Les politiques macro-économiques : Les politiques budgétaires et monétaires du Maroc depuis cinquante ans et perspectives pour les vingt prochaines années » (RNDH50)- Haut-Commissariat au Plan(HCP), 2005
- [5] Fayolle, A. (2008), « Entrepreneuriat : Apprendre à entreprendre », Editions Dunod, Paris.
- [6] Fillion,L.J.(1997),« Le champ de l'entrepreneuriat: historique, évolution, tendances »,Revue Internationale P.M.E., volume 10, n° 2.
- [7] Fortin.P.A.,(2002), « La culture entrepreneuriale: un antidote à la pauvreté », Éditions Transcontinental/Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.
- [8] Gabriel.P.,(2003),« Le marketing comme moyen de légitimation des entreprises dans une perspective de développement durable, Décision Marketing, n°29.
- [9]Haut-Commissariat au Plan., (2004), « La pauvreté au Maroc : Perception, expériences et stratégies ». Rapport final de l'enquête qualitative.
- [10]Haut-Commissariat au Plan.,(2010), Rapport général sur le développement humain 2010 :«50ans de développement humain et

- perspectives 2025 » [11] INDH, « Plateforme pour un plan d'action », 2005.-INDH, « Programme pour la lutte contre la précarité. » Août 2005
- [12] INDH, « Programme transversal ». Août 2005.
- [13] INDH, « Manuel des Procédures », (2005).
- [14]Kotler. P, Dubois. B, (2009), « Marketing-management », 13ième Editions Person Education France.
- [15]Lafleur M, Hernandez C L, Dion B. (2004), « La stratégie de la coopérative basée sur son identité : la théorie des défis coopératifs», Conférence de l'ASAC.
- [16] Lagard.V, (2003), « Les entrepreneurs alternatifs en reconquête de nouvelles légitimités : Le cas des diversifications agricoles atypiques », Actes du colloque : La création, la coopération, la légitimité, ESCAP,N°2.
- [17] Omrane, A., (2014), « Quels leviers sociaux pour le succès entrepreneurial ? », L'Harmattan.,
- [18] PNUD, (2005), « Ensemble pour un développement humain, pour une politique de développement social intégré », (PNUD).
- [19] WARMIER, LECOCQ et DEMIL (2004), « Le business model : l'oublié de la stratégie», Communication in Colloque de l'AIMS, France.
- [20] Wacheu. F. (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Economica.