

## **L'entrepreneuriat social dans la région de Beni Mellal Khénifra: état des lieux et défis des coopératives alphabétiques**

### **Social Entrepreneurship in the Beni Mellal Khénifra Region: State of Play and the Challenges of Alphabetical Cooperatives**

**HABIBA BENSASSI NOUR**

Professeur

L'Ecole Nationale du Commerce et de Gestion

Université Hassan Premier **Settat**

Laboratoire de Recherche en Marketing, Management et Communication (LRMMC)

**hbnprof@gmail.com**

**SAID LAGHRIBI**

Doctorant

L'Ecole Nationale du Commerce et de Gestion

Université Hassan Premier **Settat**

Laboratoire de Recherche en Marketing, Management et Communication (LRMMC)

**s.laghribi@uhp.ac.ma**

**Date de soumission** : 15/05/2019

**Date d'acceptation** : 25/06/2019

**Pour citer cet article** :

BENSASSI NOUR H. & LAGHRIBI S. (2019) «L'entrepreneuriat social dans la région de Beni Mellal Khénifra: état des lieux et défis des coopératives alphabétiques», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 9 : Juin 2019 / Volume 4 : numéro 1 » p : 451 - 473

## Résumé

L'enseignement scolaire privé est l'un des secteurs, prometteurs, qui nécessite plus d'effort et donne moins de résultats financiers et scolaires à moyen terme.

Les coopératives alphabétiques sont des entreprises sociales très actives dans ce domaine mais qui n'arrivent pas à réaliser leurs objectifs sachant qu'elles adoptent les frais d'inscription et de scolarité les moins chers du marché et traitent les mêmes programmes scolaires que les écoles classiques et bénéficient de plusieurs avantages fiscaux.

Cet article s'intéresse à l'état des lieux des coopératives alphabétiques au niveau de la région Beni Mellal Khénifra, aux obstacles rencontrés bloquant leur développement et aux défis à relever.

Pour répondre à ces objectifs, nous avons procédé à une revue de littérature suivie d'une étude quantitative sur une population de 22 coopératives alphabétiques.

Plusieurs obstacles d'ordre managérial, humain, financier et réglementaire ont été soulevés.

**Mots clés :** entreprise sociale, enseignement scolaire privé, coopérative alphabétique, financement, performance

## Abstract

Private school education is one of the promising sectors that requires more effort and results in lower financial and school results in the medium term.

Alphabetical cooperatives are social enterprises that are very active in this field but can not achieve their goals knowing that they adopt the cheapest registration and tuition fees on the market and deal with the same school programs as conventional schools. and enjoy several tax benefits.

This article focuses on the state of play of the alphabetical cooperatives in the Beni Mellal Khénifra region, the obstacles encountered blocking their development and the challenges to be met.

To meet these objectives, we conducted a literature review followed by a quantitative study on a population of 22 alphabetical cooperatives.

Several managerial, human, financial and regulatory obstacles were raised.

**Keywords:** Social enterprise, private school education, alphabetical cooperative, financing, performance

## Introduction

L'entreprise sociale est apparue aux USA dans les années 70, elle s'est propagée en Europe dans les années 90 (Pache & Sibieude 2011). Ce terme n'est traité au Maroc qu'au début des années 2000 avec la politique sociale adoptée par les gouvernements successifs de sa majesté Mohammed VI.

Les entreprises sociales composées des associations, groupement d'intérêt économique, coopératives...etc., sont encouragées par l'Etat et plusieurs organisations (ONU, AIC<sup>1</sup>,...).

Au Maroc, les coopératives alphabétiques<sup>2</sup> التعاونيات القرآنية, en tant qu'entreprises sociales, sont très actives dans le domaine de l'éducation et de l'enseignement et ce pour les quatre cycles adoptés par le ministère de l'enseignement (Préscolaire, primaire, collège et lycée).

Du point de vue pédagogique et éducatif, les quatre formes juridiques des établissements de l'enseignement scolaire privé sont contrôlées par le ministère de l'enseignement et de l'éducation à travers ses services régionaux (AREF) et provinciaux (Direction Provinciale de l'Enseignement).

Cependant, les coopératives alphabétiques se différencient aux autres formes par un deuxième contrôle assuré par l'ODCO (Office de Développement de Coopération), ses particularités en matière d'organisation et de management, ses valeurs et ses objectifs.

En effet, les coopératives en général ont pour obligation l'éducation et la formation de leurs membres, exigés par la loi 112.12 fixant le statut général des coopératives et les missions de l'ODCO. Alors que les coopératives d'alphabétisation pour l'éducation et la formation ont opté pour l'alphabétisation et la formation comme objectifs principaux.

Dans la région de Beni Mellal Khénifra, à la date du 22/02/2019, vingt-deux coopératives sont actives. Cependant, aucune d'elles n'arrive à concurrencer les grandes écoles sachant qu'elles adoptent les frais d'inscription et les frais de scolarité les moins chers du marché, traitent les mêmes programmes scolaires et bénéficient des exonérations fiscales.

Or les moyens dont disposent ces coopératives ne leur permettent pas de résister sans solidarité entre les coopérateurs et sans management de haut niveau.

---

1 AIC : Alliance Internationale des coopératives

2 Coopérative alphabétique : est une coopérative des jeunes lauréats de l'enseignement et de la formation. Elle s'intéresse à la présentation des produits et des services à ses clients dans le domaine de l'enseignement et de l'éducation sous le contrôle de l'ODCO et l'Académie Régionale de la Formation de l'Education.

**A cet égard, une question centrale se pose: quelles sont les obstacles qui entravent la croissance et le développement de ces coopératives, les empêchant ainsi d'avoir une part du marché importante et réaliser leurs objectifs?**

Notre article se propose de définir l'entrepreneuriat social, son management à partir d'une revue de littérature et de fournir un état des lieux des coopératives alphabétiques de la région de Beni Mellal Khénifra dans un premier volet. Le deuxième volet présente les résultats de notre étude empirique réalisée dans le but d'éclaircir la réalité vécue par les coopératives, les obstacles rencontrés et les différents défis afin de réaliser les objectifs souhaités par les autorités gouvernementales. Alors que le troisième propose des recommandations pour surmonter les obstacles décelés.

## **1. L'entrepreneuriat social : définitions, état des lieux des coopératives alphabétiques et leur management.**

### **1.1. L'entrepreneuriat social : définitions et finalités**

Une entreprise sociale est une entreprise active dans une activité à but non lucratif ou à but lucratif commun entre ses membres créateurs (coopérateurs).

Barthélémy, et al. (2013) considèrent que les entreprises sociales font l'objet d'un engouement sans précédent et rencontrent les aspirations d'un nombre croissant de citoyens : jeunes diplômés, salariés et cadres d'entreprise, responsables politiques et institutionnels qui cherchent des **solutions innovantes** pour devenir acteurs du changement et construire une société plus juste.

En effet, l'entrepreneuriat social porte sur des projets socioéconomiques innovants. L'innovation sociale se donne pour ambition de proposer de nouvelles solutions à des problèmes politiques et sociaux, plutôt que d'élaborer des produits ou des services valorisés sur un marché (Debbagh & Yousfi 2019).

La loi 112-12 modifiant la loi initiale 24-83 fixant le statut général des coopératives au Maroc définit la coopérative comme étant : « Un groupement de personnes physiques et/ou morales, qui conviennent de se réunir pour créer une entreprise chargée de fournir, pour leur satisfaction exclusive, le produit ou le service dont elles ont besoin et pour la faire fonctionner et la gérer en appliquant les principes fondamentaux définis à l'article 2 et en cherchant à atteindre les buts déterminés à l'article 3 de la présente loi ».

Dees (1998, p.4) a donné la définition suivante à l'entrepreneuriat social: « *L'entrepreneur social joue un rôle d'agent de changement dans le secteur social en poursuivant une mission de création de valeur sociale et en exploitant de nouvelles opportunités pour soutenir cette*

*mission. Il s'inscrit dans un processus continu d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage, agissant avec audace sans être limité, a priori, par les ressources disponibles et en faisant preuve d'un sens aigu de l'engagement vis-à-vis de sa mission et de ses impacts sociaux ».*

La fondation américaine **Ashoka**, fondation soutenant le développement de l'entrepreneuriat social, considère que : « *Les entrepreneurs sociaux sont des individus qui proposent des solutions innovantes aux problèmes sociaux les plus cruciaux de notre société. Ils sont ambitieux, persévérants, s'attaquent à des questions sociales majeures et proposent des idées neuves capables de provoquer des changements à grande échelle* ».

CODES (2007) précise que les entreprises sociales combinent souvent, dans des proportions variables, trois dimensions essentielles :

- **Un projet économique** inscrit dans le marché: prise de risque, production de biens et services, modèle économique viable, réponse à une demande, création de richesses et d'emplois, indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics,...etc.
- **Une finalité sociale**: lutter contre l'exclusion (chômage, pauvreté, handicap...), créer ou maintenir des emplois durables et de qualité, valoriser un territoire, un patrimoine ou un environnement, garantir un juste revenu aux producteurs, développer du lien social,...etc.
- **Une gouvernance participative**: implication/participation des parties prenantes, processus de décision non fondé sur la propriété du capital, rémunération limitée du capital, excédents investis au service du projet,...etc.

Nous nous sommes intéressés aux coopératives alphabétiques en tant que des entreprises sociales. Elles partagent avec les entreprises classiques l'affirmation d'un projet économique et la nécessité de dégager des excédents et elles s'en distinguent très nettement par leur finalité.

Le tableau 1 synthétise plusieurs différences entre les entreprises coopératives et les entreprises capitalistes (Ed-dafali S. et al. 2015) :

**Tableau 1 : Différences entre les entreprises coopératives et les entreprises capitalistes**

<b>Statut de l'entreprise</b>	<b>Société capitaliste</b>	<b>Coopérative</b>
<b>Dénomination du capital</b>	Action	Part sociale
<b>Définition</b>	Titre de propriété juridique	Engagement financier dans une propriété collective
<b>Rémunération</b>	Dividende et plus-value	Revenu limité légalement
<b>Cession</b>	Pas de remboursement Négociation sur le marché boursier	Remboursement conditionnel au-delà de la partie non remboursable et des réserves impartageables
<b>Valeur de la cession</b>	A la hausse ou à la baisse Instable	A la valeur nominale stable
<b>Droit de vote</b>	Proportionnel au capital investi	Un Homme, une voix
<b>Stabilité du contrôle</b>	Non	Oui
<b>Possibilité de rachat des titres par l'entreprise</b>	Oui	Non

**Source:** *S. Ed-dafali et all. 2015*

L'ONU en prévision du lancement, en octobre 2012, de l'Année internationale des coopératives a dévoilé le logo officiel de cette célébration qui est organisée autour du thème: « **Les entreprises coopératives bâtissent un monde meilleur** ».

Ce logo est composé de sept figures qui représentent les sept principes du mouvement coopératif à savoir: l'adhésion volontaire et ouverte à tous, le contrôle démocratique par les membres de la coopérative, la participation économique des membres, l'autonomie et l'indépendance, l'éducation, la formation et l'information, la coopération entre les coopératives et la préoccupation qu'elles ont pour le bien-être de la communauté (ONU, 2011).

### **1.2. Les coopératives alphabétiques : un état des lieux**

A travers leurs valeurs de démocratie, de solidarité, de partage et d'entraide, les coopératives alphabétiques jouent un rôle de plus en plus important dans le développement économique et social de la région.

Leur attractivité croît grâce à l'Initiative Nationale du Développement Humain (INDH lancée depuis 2005) encourageant la création et la pérennisation des structures de l'économie sociale et solidaire.

En effet, le nombre des coopératives alphabétiques au niveau national a connu une évolution importante. Selon les statistiques publiées par l'ODCO, Il a passé de 59 coopératives avec

522 coopératrices et coopérateurs et un capital de 1 078 884 dhs en 2011 à 122 coopératives avec 1 148 coopératrices et coopérateurs et un capital de 1 480 984 dhs en 2015.

Au niveau de la région de Beni Mellal Khénifra, le nombre des coopératives alphabétiques a atteint **22** et ce jusqu'au 22/02/2019<sup>3</sup>.

### **1.3. Les coopératives alphabétiques : l'organisation et le management**

En 2010, l'Alliance Coopérative Internationale définit les coopératives comme des entreprises détenues et régies de manière démocratique et guidées par les valeurs de l'entraide, de l'auto responsabilité, de la démocratie, de l'égalité, de l'équité et de la solidarité. Elles axent leurs activités sur la personne et permettent aux membres, par le biais de décisions prises démocratiquement, de déterminer de quelle manière ils veulent réaliser leurs aspirations économiques, sociales et culturelles.» (ACI, message Journée internationale des coopératives 16ème ONU et 88ème ACI, Juillet 2010).

De cette définition et de l'article 1 et 2 de la loi 112-12 relative aux coopératives au Maroc, on peut identifier les principaux éléments de la gouvernance et du style managérial adoptés, théoriquement, par les coopératives.

Il s'agit principalement des cinq éléments suivants: la responsabilité partagée, la démocratie, l'autonomie de gestion, la répartition équitable de la valeur créée «Un homme, une voix» et le souci de recherche de l'intérêt collectif.

Le mode de gouvernance de la coopérative est basé sur la participation et la transparence, principaux piliers de la bonne gouvernance, par le biais d'un mélange de deux démocraties. **Premièrement**, une démocratie *participative* exercée au sein de l'Assemblée Générale qui constitue l'organe décisionnel suprême et qui permet aux coopérateurs de participer au fonctionnement de l'entreprise « leadership collectif ». **Deuxièmement**, une démocratie *élective* grâce à laquelle le conseil d'administration et le bureau sont mandatés pour gérer la coopérative moyennant de rendre compte périodiquement. Le mandat s'explique par les exigences d'efficacité, de rapidité et de performance et reste conditionné par l'existence de la transparence et la confiance.

La vision, la détermination de la stratégie et la planification sont l'œuvre du conseil d'administration lequel les propose pour discussion et adoption à l'assemblée générale. Donc le management stratégique d'une coopérative est par définition participatif et collégial

<sup>3</sup> Données reçues de la direction régionale de l'ODCO de Beni Mellal Khénifra

(concertation, démocratie et délégation) impliquant les coopérateurs et coopératrices aux côtés du conseil d'administration (Attouch 2012).

Malgré l'adoption supposée des principes de la bonne gouvernance à travers la démocratie participative et la démocratie électorale, les coopératives alphabétiques de la région Beni Mellal Khénifra rencontrent certains obstacles qui limitent leur rôle socioéconomique et leur croissance.

Ce paradoxe nous a permis de mener une étude empirique auprès des 22 coopératives alphabétiques afin de délimiter les obstacles observés. C'est une étude qui permettra d'aider ces coopératives à prendre les mesures nécessaires pour développer leurs activités.

## **2. Etude empirique : Les obstacles et les défis des coopératives alphabétiques de la région de Beni Mellal Khénifra**

Dans ce deuxième point, nous présenterons d'abord la méthodologie suivie pour réaliser ce travail et nous exposerons ensuite les résultats de cette étude exploratoire sur les obstacles rencontrés et les défis à relever par les coopératives alphabétiques de la région de Beni Mellal Khénifra.

### **2.1. La méthodologie de l'étude empirique**

#### **2.2.1.1 Contexte de l'étude empirique**

Les déséquilibres économiques, l'inadaptation entre l'offre et la demande de l'emploi, l'augmentation du taux de chômage, l'augmentation du coût de la vie, ...etc., sont autant des éléments qui ont poussé les gouvernements marocains successifs à adopter des politiques économiques et sociales courageuses afin d'avoir un équilibre socioéconomique.

A travers l'ODCO<sup>4</sup>, le gouvernement a encouragé la création des coopératives alphabétiques entre les jeunes en chômage, lauréat, des établissements de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieurs.

L'objectif était d'absorber le chômage en créant de nouveaux postes de travail, d'encourager l'investissement, de diversifier l'offre éducative et de rendre l'enseignement scolaire privé accessible.

Cependant et malgré les avantages octroyés à ces coopératives dès la création, elles n'ont pas pu arriver à réaliser les objectifs recherchés.

---

<sup>4</sup> ODCO : Office de Développement de la Coopération

### 2.2.1.2 La cible et la méthode de recherche adoptée

Pour toucher la réalité marocaine, nous avons mené une étude auprès de notre cible composée de 22 coopératives alphabétiques de la région.

Dans un premier temps, nous avons réalisé des entretiens avec le responsable de l'ODCO, les responsables des services de l'enseignement scolaires privés de la région et les responsables d'un échantillon des écoles.

Dans le deuxième temps, nous avons réalisé une étude quantitative, à l'aide d'un questionnaire. Cette étude avait pour objectif de découvrir les obstacles rencontrés par chaque coopérative, les synthétiser et soulever les défis à relever afin de réaliser leurs objectifs et les objectifs fixés par l'autorité gouvernementale.

Le questionnaire est administré en face à face par nous même avec les présidents et/ou les responsables administratifs des coopératives alphabétiques durant le mois de mars 2019.

### 2.2.1.3 La structure du questionnaire

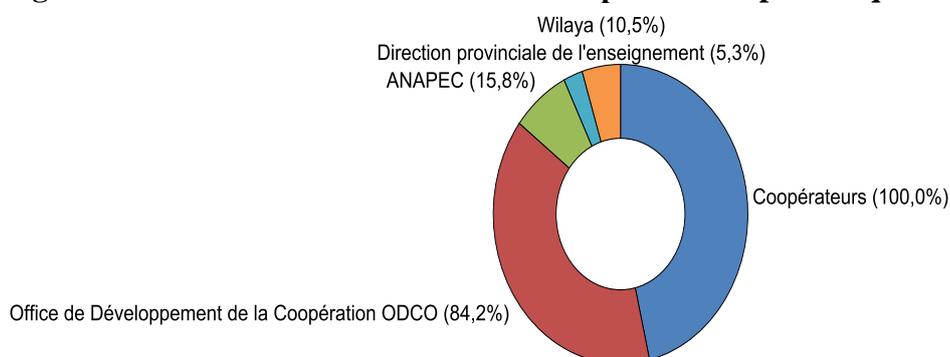
Le questionnaire comprend quatre rubriques. La première porte sur la coopérative et ses activités, la seconde sur les volets du management de la coopérative, la troisième sur les obstacles et les défis et la dernière sur la fiche signalétique.

## 2.2. Résultats de l'étude empirique

### 2.2.2 La coopérative et les coopérateurs

D'après les résultats de l'étude, figure 1, il ressort que l'idée de la création de toutes les coopératives ciblées est une proposition de l'ODCO (85%) et les coopérateurs (100%). Aussi, cette idée est appuyée par l'ANAPEC<sup>5</sup> et les services régionaux et provinciaux du ministère de l'enseignement scolaire.

**Figure 1 : L'initiative de la création des coopératives alphabétiques**



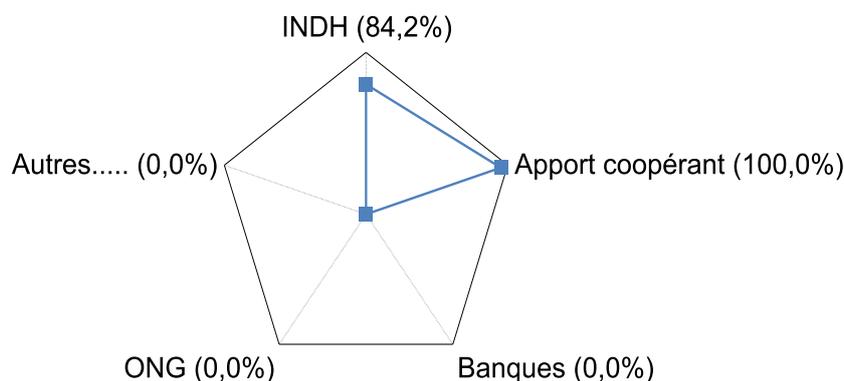
**Source: Résultats de l'enquête réalisée sur le terrain**

<sup>5</sup> ANAPEC : Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences

La création des coopératives alphabétiques répond à un double objectif de l'Etat. Il s'agit de créer des postes de travail et de diversifier l'offre de l'enseignement scolaire privé. Cette volonté est traduite par la subvention, grâce à l'INDH, d'une partie des investissements de ces coopératives.

Notre étude a marqué clairement ce propos. En effet, les sources de financement des investissements des coopératives alphabétiques sont apportées par les coopérateurs et l'initiative Nationale de développement Humain (INDH) à hauteur de 84,20% (figure 2).

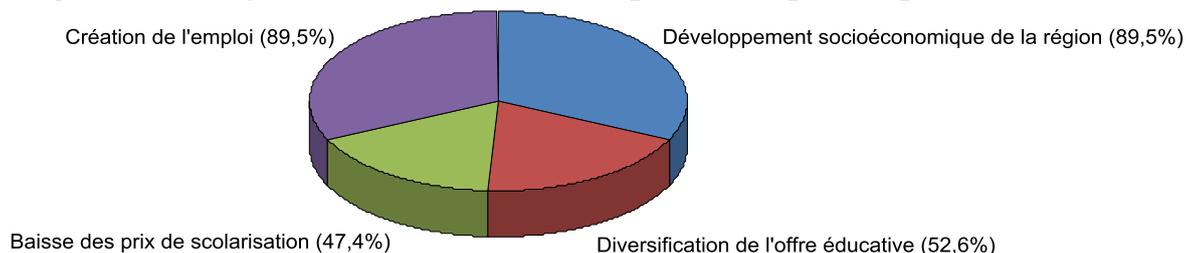
**Figure 2 : Les sources de financement de la création des coopératives alphabétiques**



**Source: Résultats de l'enquête réalisée sur le terrain**

Nos interviewés confirment que la création des coopératives alphabétiques avait des objectifs diversifiés (figure 3) : création de l'emploi (89,5%), développement économique de la région (89,5%), diversification de l'offre éducative (52,60%) et la baisse des prix de scolarisation (47,40%).

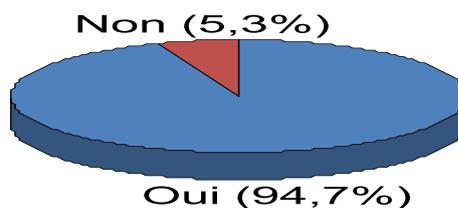
**Figure 3: Les objectifs de la création des coopératives alphabétiques**



**Source: Résultats de l'enquête réalisée sur le terrain**

Quatre-vingt-quinze pour cent des coopérateurs membres des coopératives alphabétiques sont chargés d'assurer des cours aux élèves inscrits dans les établissements scolaires desdites coopératives, alors que seulement 5% s'occupent des tâches techniques (figure 4).

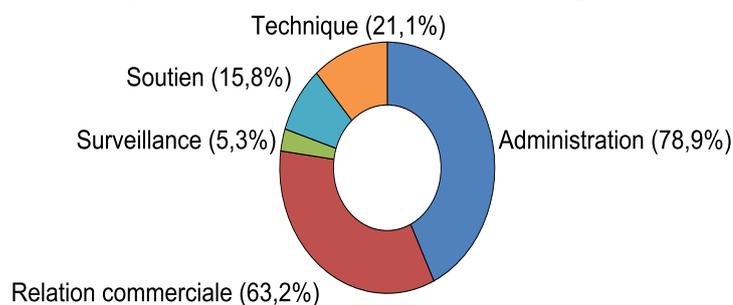
**Figure 4 : L'occupation des coopérateurs par l'enseignement**



**Source: Résultats de l'enquête réalisée sur le terrain**

Outre les tâches éducatives, d'autres tâches sont assurées par les coopérateurs et ce selon l'emploi du temps de chacun (figure 5). Ces tâches se portent sur la gestion administrative, la gestion des relations commerciales, le soutien des élèves, la surveillance... etc.

**Figure 5 : La répartition des tâches entre les coopérateurs**



**Source: Résultats de l'enquête réalisée sur le terrain**

L'adhésion à une coopérative est une affaire très rentable dans laquelle le profil du coopérateur et la qualité du management jouent un rôle crucial.

### 2.2.3 Le management des coopératives alphabétiques

Dans ce deuxième niveau d'analyse, nous allons présenter les résultats collectés selon quatre axes. Le premier présente le volet éducatif, le deuxième le volet managérial et GRH, le troisième le volet commercial et marketing et le dernier le volet financier.

**Le volet éducatif :** toutes les coopératives interrogées adoptent les mêmes programmes éducatifs, qui sont régies par les mêmes textes juridiques, que les autres établissements scolaires. La totalité des interviewés (tableau 2) confirment que leurs offres éducatives sont convaincantes et que leurs coopératives sont performantes. Cette performance est mesurée par le nombre des inscrits et le taux de réussite d'une classe à une autre et la réussite dans les examens de passage entre les cycles.

**Tableau 2 : L'offre éducative et le niveau des langues**

	Oui	%Obs.	Non	%Obs.
Pensez-vous que votre offre éducative est convaincante?	19	100%	0	0%
Au niveau des langues, les parents croient que les coopératives sont moins compétentes par rapport aux établissements classiques. Est-ce que ce constat est valable?	2	10,5%	17	89,5%
Adoptez-vous les mêmes programmes scolaires que les autres établissements scolaires?	19	100%	0	0%

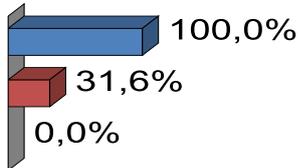
**Source: Résultats de l'enquête réalisée sur le terrain**

La capacité à concurrencer les établissements scolaires classiques est très forte. Cependant, un obstacle majeur est soulevé concernant le niveau bas de l'enseignement des langues étrangères. Dans ce sens, 89,5% des interrogés confirment ce constat majeur. Ceci est justifié par le manque des compétences chez les coopérateurs et sur le marché (point sera traité au niveau du volet RH).

**Le volet management et GRH :** La loi 112-12 relative aux coopératives adopte le mode de management participatif entre les coopérateurs (article 1 et 2). Cependant 32% des répondants estiment que le recours au pouvoir est nécessaire avec les enseignants non coopérateurs et quelques coopérateurs qui n'obéissent pas aux règles de gestion fixées par le conseil de la gestion (figure 6).

**Figure 6 : Les styles de management**

	Nb	% obs.
Paricipatif	19	100,0%
Autoritaire	6	31,6%
Laisser aller	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>19</b>	

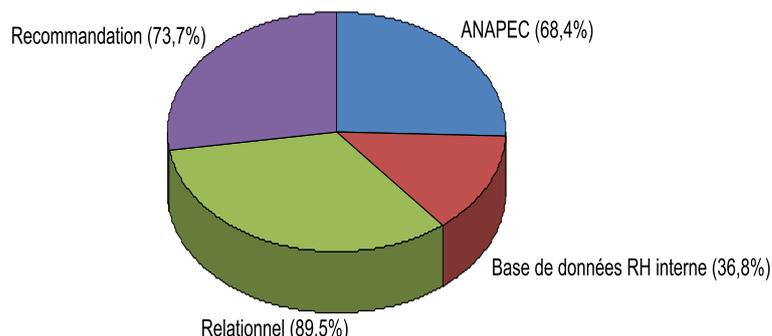


**Source: Résultats de l'enquête réalisée sur le terrain**

Presque la totalité, 95%, des coopératives ne dispose pas d'un service dédié à la gestion des ressources humaines (tableau 5).

La figure 7 montre que le recrutement des enseignants se fait principalement sur la base des recommandations (74% des citations) et des relations professionnelles (89% des citations), suivie par le recours à l'ANAPEC (68%) et les bases de données internes.

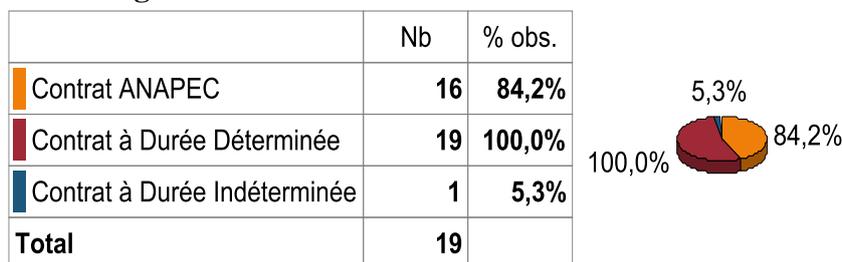
**Figure 7 : Les sources des ressources humaines**



**Source: Résultats de l'enquête réalisée sur le terrain**

Le contrat à durée déterminée est le seul moyen contractuel entre les coopératives et leurs enseignants. Ils sont sous forme des contrats ANAPEC de 24 mois, programme IDMAJ, ou des contrats à durée déterminée ne dépassant pas l'année scolaire du début de septembre à la fin de juin voir juillet (figure 8). Ceci confirme que les enseignants ne reçoivent pas leurs salaires de juillet et août (95% des interviewés) et ne sont pas déclaré à la CNSS pour ces deux mois.

**Figure 8 : Les sources des ressources humaines**



**Source: Résultats de l'enquête réalisée sur le terrain**

Contrairement à ce qui est véhiculé sur le marché concernant le manque de la déclaration des enseignants des coopératives à la CNSS, nos interviewés confirment que la totalité des enseignants sont déclarés sur la base des heures travaillées (100% des interviewés) sauf les coopérateurs pendant toute l'année, pour contrainte règlementaire, et les mois de juillet et août pour les enseignants salariés (figure 9).

La rémunération des enseignants est basée sur le nombre des heures travaillées auprès de 90% de notre cible, sur le nombre de jours travaillés chez 5% et sur la base du mois travaillé chez 5% (figure 9).

**Figure 9 : La formation, le salaire et la CNSS**

Formations			Formateur		
	Nb	% cit.		Nb	% cit.
Oui	11	57,9%	Internes	9	81,8%
Non	8	42,1%	Externes	1	9,1%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,0%</b>	Les deux	1	9,1%
			<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,0%</b>

Base salaire			Base CNSS		
	Nb	% cit.		Nb	% cit.
Heure travaillée	17	89,5%	Heure travaillée	19	100,0%
Jour travaillé	1	5,3%	Jour travaillé	0	0,0%
Mois travaillé	1	5,3%	<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,0%</b>
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,0%</b>			

**Source: Résultats de l'enquête réalisée sur le terrain**

La formation continue des enseignants est respectée par 60% des coopératives de la région et elle est assurée par des compétences internes (figure 9).

Le tableau 3 présent la satisfaction des enseignants, le climat social et la stabilité des enseignants.

**Tableau 3: La satisfaction des ressources humaines**

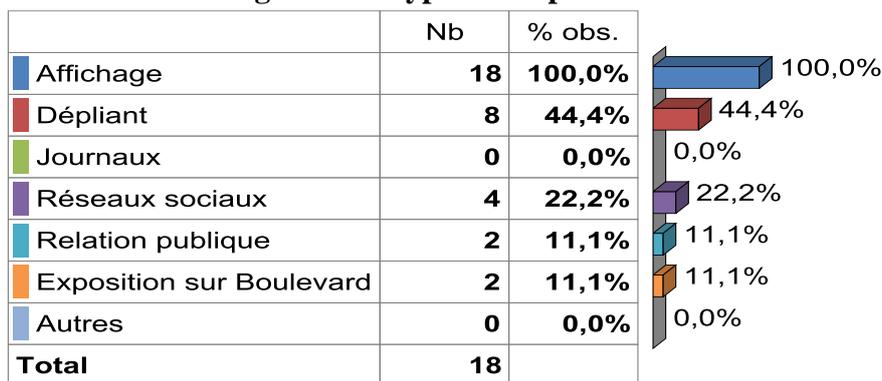
Questions	Oui		Non	
	N	% cit.	N	% cit.
En général, vos enseignants sont-ils satisfaits?	16	84,20%	3	15,80%
A votre avis, est ce que la coopérative dispose d'un climat social favorable favorisant sa performance scolaire?	17	89,50%	2	10,50%
La politique de recrutement par contrat adoptée par l'Etat avait-elle un impact sur votre RH?	17	89,50%	2	10,50%
Y a-t-il une stabilité des enseignants dans votre coopérative?	10	52,60%	9	47,40%
Disposez-vous d'un service RH ou de gestion du personnel?	1	5,30%	18	94,70%

**Source: Résultats de l'enquête réalisée sur le terrain**

Malgré que plus de 80% des interviewés répondent qu'elles disposent d'un climat social favorable et que 80% de leur personnel est satisfait, notre étude fait montrer qu'il y a un taux de turn-over de 52% et que 90% des coopératives sont influencées par le mode de recrutement par contrat adopté par le ministère de l'enseignement.

**Le volet commercial et marketing :** Toutes les coopératives font la publicité à l'aide de l'affichage (100%) et les dépliants (45%). Seulement 22% des interviewés utilisent les réseaux sociaux, de 11% font des expositions devant leurs établissements scolaires pendant les périodes de l'inscription et de la réinscription (figure 10).

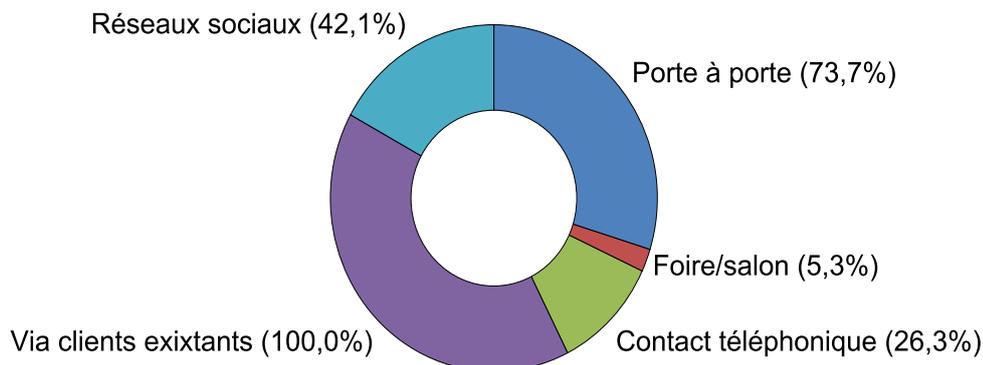
**Figure 10 : Types de la publicité**



**Source: Résultats de l'enquête réalisée sur le terrain**

Pour développer leurs activités, toutes les coopératives (100%) adoptent la prospection interne via les parents satisfaits (figure 11). 74% utilisent la prospection directe, porte à porte, 42% optent pour les réseaux sociaux et 26% utilisent aussi les contacts téléphoniques avec les parents des élèves.

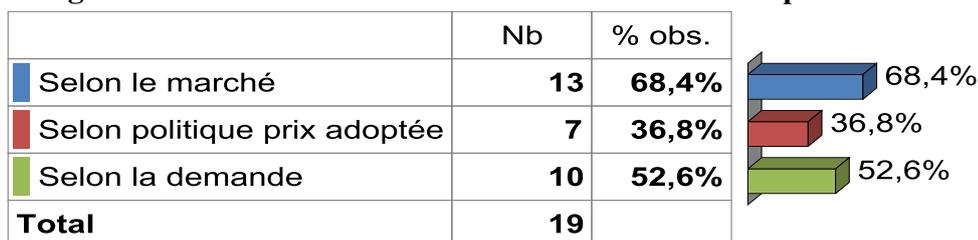
**Figure 11: Les techniques de la prospection**



**Source: Résultats de l'enquête réalisée sur le terrain**

Les réclamations provoquant ou qui peuvent provoquer l'insatisfaction des parents des élèves n'ont pas une grande importance chez notre cible. Seulement 5% des coopératives qui disposent d'un système/service qui fait le traitement et le suivi des réclamations (tableau 5). La fixation des frais d'inscription et de scolarité est faite sur la base des prix adoptés par le marché et les demandes d'inscription reçues (figure 12). Seulement 39% des coopératives qui fixent ces frais selon une politique de prix bien déterminée.

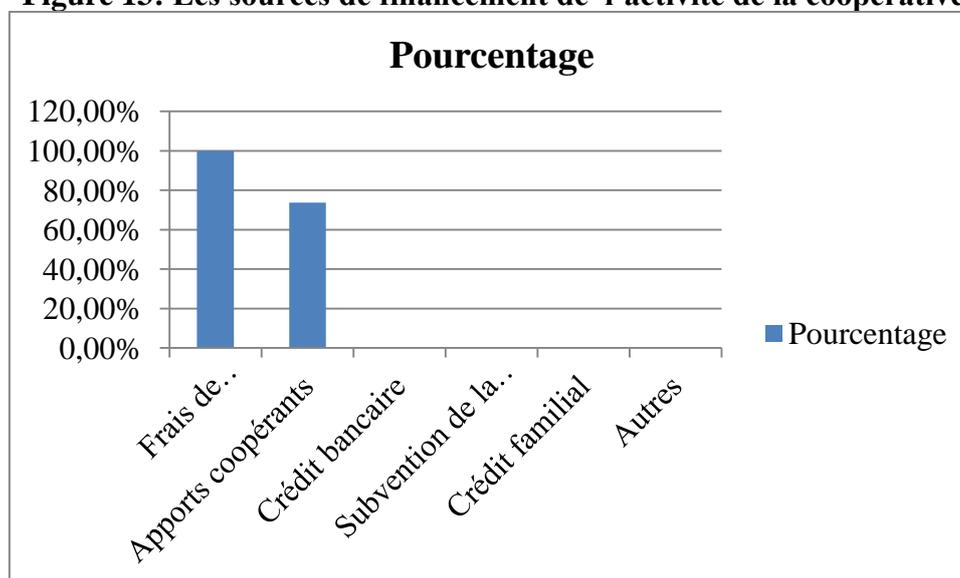
**Figure 12 : La fixation des frais de scolarité et d'inscription**



Source: Résultats de l'enquête réalisée sur le terrain

**Le volet financier :** Ce volet occupe une grande importance chez notre cible. Toutes les décisions prises sont liées étroitement aux sources de financement. Ces derniers sont limités aux frais d'inscription et de de scolarité et les apports des coopérateurs 74% (figure 13).

**Figure 13: Les sources de financement de l'activité de la coopérative**



Source: Résultats de l'enquête réalisée sur le terrain

Le recours au système bancaire est nul du fait du manque des garanties demandées par les banques.

### 2.2.4 Les obstacles et les défis des coopératives alphabétiques

A l'issu de l'analyse des résultats obtenus, nous pouvons conclure que les coopératives alphabétiques rencontrent des obstacles qui entravent leur développement et la réalisation de leurs objectifs. Nous allons présenter ces obstacles selon quatre niveaux : les obstacles d'ordre managérial, humain, financier et réglementaire.

#### 2.2.4.1 Les obstacles managériaux

La gestion des coopératives est assurée par un conseil administratif dont ses membres ne sont pas homogènes. Ils sont issus de diverses idéologies et ayant différentes appartenances

politiques (tableau 4). Ceci entrave la prise de bonnes décisions aux moments opportuns.

Aussi, le sentiment de la supériorité vécu par tous les coopérateurs rend la coordination et la collaboration une tâche lourde.

**Tableau 4 : Les sources des obstacles managériaux**

Questions	Oui		Non	
	N	% cit.	N	% cit.
La coopérative est caractérisée par l'absence de la hiérarchie entre les coopérateurs, ceci ne constitue pas un obstacle de la gestion de votre coopérative?	19	100,00%	0	0,00%
Le groupe des coopérateurs est-il homogène?	8	42,10%	11	57,90%
Avez-vous vécu l'expérience du départ d'un ou de plusieurs coopérateurs?	14	73,70%	5	26,30%
Ce départ influence-t-il l'activité de la coopérative?	14	93,30%	1	6,70%
L'appartenance idéologique et politique des coopérateurs influence-t-elle l'activité de la coopérative?	18	94,70%	1	5,30%

**Source: Résultats de l'enquête réalisée sur le terrain**

L'absence d'un système de contrôle de gestion (tableau 5), 100% des interviewés n'en dispose pas, dont ses objectifs sont d'optimiser les charges de la gestion et proposer des actions correctives en cas de discordance entre les prévisions et les réalisations. Dans ce cas, nous citons l'exemple du transport scolaire dont 70% des coopératives confirment qu'il est déficitaire et assuré par des véhicules dont leurs charges dépassent largement leurs recettes.

**Tableau 5: Le contrôle de gestion et la gestion prévisionnelle**

Questions	Oui		Non	
	N	% cit.	N	% cit.
Disposez-vous d'un service qui s'occupe de l'analyse des produits et des charges de la coopérative (contrôle de gestion)?	0	0,00%	19	100,00%
Le service du transport scolaire est-il rentable?	6	31,60%	13	68,40%
Le service du transport scolaire est-il rentable en tant qu'un moyen de publicité?	17	89,50%	2	10,50%

**Source: Résultats de l'enquête réalisée sur le terrain**

#### 2.2.4.2 Les obstacles humains

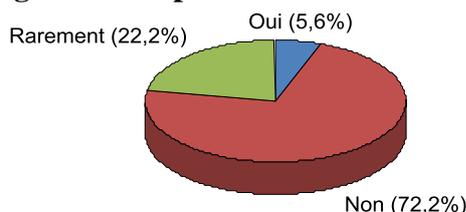
Le secteur de l'enseignement scolaire privé est le secteur préféré par les nouveaux lauréats des établissements de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle pour éviter le chômage et/ou les anciens lauréats en chômage.

La rareté de certains profils, surtout les enseignants des langues étrangères et les matières scientifiques, l'absence des formations spécifiques à l'enseignement privé et l'insuffisance voir le manque des formations continues (figure 9) sont des éléments qui perturbent la gestion des ressources humaines des coopératives.

### 2.2.4.3 Les obstacles financiers

La limitation des ressources financières aux frais d'inscription et de scolarité et aux apports des coopérateurs, le retard de paiement des frais de scolarité (figure 14) voir le refus total de ce paiement, le manque de la possibilité d'accéder au marché bancaire et l'absence d'appui financier de la part des autorités.

**Figure 14: La régularité du paiement des frais de scolarité**



**Source: Résultats de l'enquête réalisée sur le terrain**

### 2.2.4.4 Les obstacles réglementaires

Il s'agit principalement de la lourdeur des procédures liées à l'extension de l'activité, la multitude des organismes de contrôle et l'absence d'une procédure de recouvrement des frais de scolarité impayés.

### 2.2.4.5 Les défis à relever par les coopératives alphabétiques

A la lumière de tous ce que nous avons présentés et analysés dans notre article, nous réitérons que les coopératives alphabétiques doivent se doter des outils et moyens convenables pour relever ses défis majeurs.

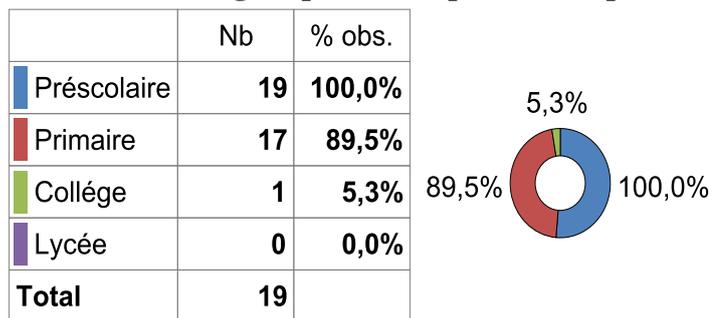
Ses défis peuvent être résumés dans les quatre points suivants :

- La satisfaction des besoins des coopérateurs, enseignants, parents et élèves afin de les fidéliser et garantir la survie de la coopérative.
- La levée de nouvelles sources de financement qui permettent de financer les engagements de la coopérative.
- Le respect des contraintes réglementaires en l'occurrence le nouveau cahier de charge afin d'éviter les éventuelles et lourdes pénalités.
- La réalisation des objectifs fixés par l'Etat en l'occurrence la création de l'emploi et l'offre d'un enseignement scolaire privé d'un bon rapport qualité/prix,

## 2.3. La fiche signalétique

La figure 15 montre que les 19 coopératives qui ont répondu favorablement à notre étude sont actives dans les cycles : préscolaire (100%), primaire (89,5%) et collégial (5%).

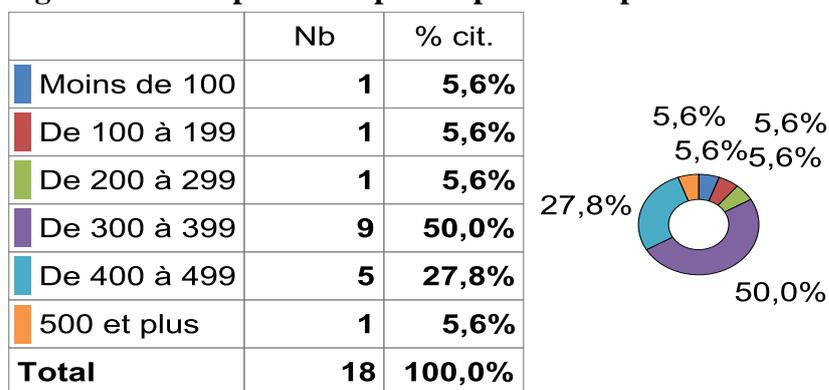
**Figure 15 : Les niveaux enseignés par les coopératives alphabétiques**



**Source: Résultats de l'enquête réalisée sur le terrain**

Elles exploitent de petites superficies. Plus de 66% disposent d'une superficie inférieure à 400 m<sup>2</sup> alors que seulement 34% qui ont une superficie qui dépasse les 400 m<sup>2</sup> (figure 16).

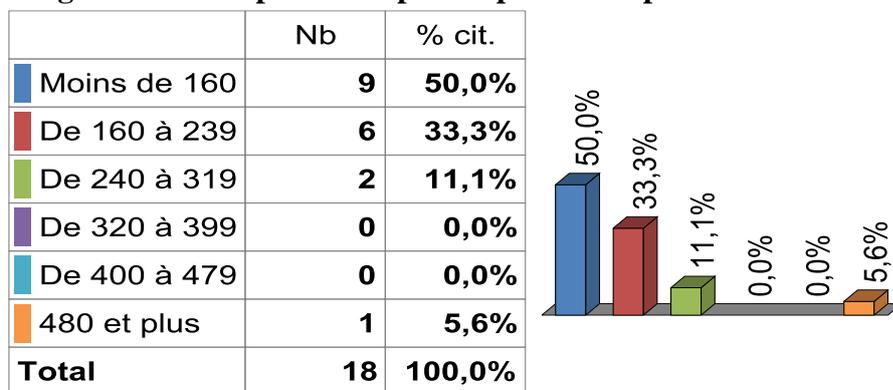
**Figure 16: La superficie exploitée par les coopératives**



**Source: Résultats de l'enquête réalisée sur le terrain**

La figure 17 montre que le nombre des inscriptions ne dépasse pas 160 élèves pour la moitié des coopératives interrogées. 44% des coopératives ont arrivé à inscrire de plus de 160 et moins de 400 élèves, alors que seulement une coopérative qui a pu inscrire plus de 400 élèves.

**Figure 17: La superficie exploitée par les coopératives**



**Source: Résultats de l'enquête réalisée sur le terrain**

Pour que les coopératives alphabétiques puissent faire face à ces obstacles et relever leurs défis, nous allons présenter dans le troisième volet de ce travail quelques recommandations.

### **3. Développement des coopératives alphabétiques : Recommandations**

Le développement de ce créneau socioéconomique porteur est lié à la lutte contre les obstacles rencontrés dans tous les niveaux: managérial, humain, financier, communication et réglementaire.

De ce fait, nous proposons les cinq actions suivantes issues de notre analyse des résultats obtenus de l'étude empirique :

- Action 1 : Permettre aux coopératives d'accéder au financement bancaire : le problème de la demande des garanties peut être évité avec la mise en place des produits de la finance participative ou bien d'un système de garantie géré par l'Etat au moins après un certain nombre d'années du démarrage.
- Action 2 : Donner appui managérial aux coopératives et des formations en gestion aux coopérateurs : l'organisation des sessions de formation dans des modules de base de la gestion en comptabilité, gestion de la trésorerie, la gestion prévisionnelle, la gestion des ressources humaines, le contrôle de gestion,...etc.
- Action 3 : Encourager la formation fondamentale des nouveaux enseignants et la formation continue des anciens enseignants en collaboration avec les organismes de la formation professionnelle et l'ANAPEC en psychologie de l'enfant, les pédagogies de l'enseignement, la didactique de chaque matière, les techniques de l'animation...etc.
- Action 4 : La création d'un cadre coopératif permettant à ses membres adhérents, coopératives alphabétiques, de réagir ensemble afin de défendre leurs intérêts et relever les défis ensemble.
- Action 5 : Investir dans le volet communication : des campagnes de communication sur les avantages de l'entrepreneuriat social et la création des coopératives, l'intégration de la culture de l'entrepreneuriat social dans les programmes de l'enseignement...etc.

Il y a lieu de préciser que toutes les propositions sont conditionnées par l'exécution de l'action 1 et la volonté de tous les intervenants pour développer ce créneau socioéconomique porteur.

## Conclusion

L'entrepreneuriat social est un phénomène complexe qui suscite un grand débat et attire l'attention des acteurs issus de tous les milieux : économique, politique, social, scientifique...

C'est un sous-domaine de l'entrepreneuriat classique, qui s'en différencie par la spécificité des individus ou des organisations qui mènent ce mouvement, par sa culture entrepreneuriale, sa perception unique des opportunités et son mode de management.

Une des caractéristiques phares de l'entrepreneuriat social est son encastrement au niveau local et son attachement au territoire, ce qui le distingue nettement de l'entrepreneuriat classique.

Les coopératives sont des entreprises sociales ayant pour but la satisfaction des besoins économiques et sociaux des personnes physiques et/ou morales coopérateurs.

La région de Beni Mellal Khénifra est très connue par sa réussite dans le mouvement coopératif surtout dans le domaine agricole. Cependant, dans l'éducatif et la formation, il reste beaucoup d'actions à entreprendre pour un développement significatif.

Notre étude empirique réalisée auprès des 22 coopératives alphabétiques de la région Beni Mellal Khénifra a révélé qu'il y a plusieurs obstacles d'ordre managérial, humain, financier et règlementaire.

En effet, les obstacles d'ordre managérial sont à cause, principalement, de l'hétérogénéité des coopérateurs qui sont issus de diverses formations avec des idéologies différentes. Ceci arrive à bloquer des décisions importantes chez quelques coopératives interrogées.

Quant aux obstacles humains, ils ont une importance élevée. L'enseignant, l'une des composantes du triangle scolaire, est un pilier crucial dans la performance scolaire de l'élève et de la coopérative. Sa disponibilité, sa formation et ses qualités humaines et sociales (soft-skills) constituent un avantage concurrentiel.

Par ailleurs, les obstacles financiers proviennent essentiellement des difficultés d'accéder au financement bancaire, le retard voir le refus de paiement des frais de scolarité de la part de certains parents et l'absence d'appui financier des autorités gouvernementales après le démarrage.

L'intervention de tous les acteurs nationaux, régionaux et internationaux est nécessaire afin de remédier à ces obstacles et permettre aux coopératives alphabétiques de remplir leurs missions.

## BIBLIOGRAPHIE

**Ahrouch, S.**, (2011). Les coopératives au Maroc: enjeux et évolutions. *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, 322, 23-26. <https://doi.org/10.7202/1020728ar>, consulté le 11/03/2019

**Amzil, L.**, (2013). L'entrepreneuriat social et la finance islamique: des motivations partagées. *Revue de Gestion et d'Économie*, 1, 75-82.

**Asli, A., Slitine, A.E.I.**, (2013). L'entrepreneuriat social au Maroc, Perception et pistes de développement. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 8, 235-249

**Attouch H.**, (2012), Spécificités du management des coopératives, *Revue Marocaine des Coopératives*, 3, 85-92

**Barthélémy A., Keller S., Lensing-Hebben C., Slitine R.** (2013), entrepreneuriat social : de nouvelles solutions pour sortir de la crise, Ass. économie Financière, « Rapport moral sur l'argent dans le monde », <https://www.fnac.com/e36151/ass-economie-financiere>, consulté le 25/06/2019

**Debbagh B. & Yousfi FZ.** (2019) « L'innovation sociale au service du tourisme durable, quels déterminants dans la région Fès-Meknès? » *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2: numéro 2 » p : 179- 201

**Defourny, J. & Nyssens, M.** (2011). Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale: une perspective comparative. *Revue internationale de l'économie sociale*, 319, 18-35

**Ed-dafali S., Rhabra, S., Elouatik, E.**, (2015), Analyse de la contribution des coopératives dans le développement socio-économique: Cas de la région de Taroudant. *Dossiers de Recherches en Economie et Gestion* : numéro n° 4, vol 1

**El Gazzar, A., Hasnaoui, R., Taoufik, B.**, (2018), L'entrepreneuriat d'intérêt collectif au service de développement durable au Maroc: cas des coopératives féminines arganières de la province d'Essaouira. *Repères et Perspectives Economiques*. vol. 2, n° 2, 92-110

**El Halaissi M., Boumkhaled M.**, (2018), L'entrepreneuriat social : Vers une définition. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit (CCA)*, 6, 475-488

**El hidani, A., Rachidi, L.**, (2013). Entrepreneuriat social, une clarification du concept. *Revue de Gestion et d'Économie*, 1, 11-19.

**Elkharraz, A., Nassimi, A., Elkharraz, O.**, (2016). Les intentions entrepreneuriales chez les étudiants: Cas de l'Université Abdelmalek Essaadi. *Revue Marocaine de Gestion et d'Économie*, 3, 126-145

**Ibourk, A.**, (2014). L'entrepreneuriat coopératif, un enjeu pour l'emploi des jeunes diplômés marocains. *Entreprendre Innover*, 20, 107-124.

**Majdouline, I., Elbaz, J.,** (2017). Complexité et perception des effets socioéconomiques de l'Entrepreneuriat Social: Cas des entreprises sociales au sud du Maroc. *Projectics/Proyectica/Projectique* 41-62.

**Mergoum, I., Hinti, S.,** (2016) l'entrepreneuriat cooperatif: un levier du developpement territorial au maroc. *Revue Economie, Gestion et Société*, 8, 1-18.

**Pache A.-C. et Sibieude T.,** (2011), Cas en entrepreneuriat social, Éditions EMS

**Zouhir H., Ihajji S.,** (2012) la coopérative d'alphabétisation pour l'éducation et la formation, ça réussi!...et ça réussira de plus en plus!, *Revue Marocaine des Coopératives* n°3, 49-62

### **Rapport d'activité, lois et notes:**

**Haut-Commissariat au Plan,** Direction Régionale Beni-Mellal Khénifra. « Annuaire Statistique de la Région Tadmouza-Azilal 2015 ».

**CODÈS<sup>6</sup>** Note n°1 – novembre 2007, « Pour une approche partagée de l'entrepreneuriat social et de son développement »

**ODCO,** La loi 112-12 relative aux coopératives au Maroc.

### **Sites web**

<http://www.odco.gov.ma>, consulté le 24/03/2019

<https://www.un.org/press/fr/2011/DEV2865.doc.htm> consulté le 23/03/2019 à 22h15

<https://www.ica.coop/fr>, consulté le 25/03/2019

<https://www.ashoka.org/fr>, consulté le 17/02/2019

---

<sup>6</sup> Collectif pour le Développement de l'Entrepreneuriat Social