

REMACOOP

Revue Marocaine des Coopératives

5

Éditée par l'Office du Développement
de la Coopération (ODCO)

- Coopératives de valorisation des produits de terroir : évolution et professionnalisation
- Nouvelle génération de coopératives : contribution des jeunes
- Entrepreneuriat social au Maroc : un volet qui s'affirme
- Restructuration des coopératives : montée en compétitivité

Édition 2015

Sommaire

Editorial	3
le Secteur Coopératif au Maroc	
• L'Entrepreneuriat social au Maroc : un champ dépassé par sa représentation.....	5
• L'Université et la promotion des coopératives au Maroc : Cas du projet Solid'Exchange.....	12
• Intégration verticale de la chaîne de valeur dans le cadre des coopératives agricoles.....	25
• Système coopératif en arganeraie : de la genèse vers la professionnalisation.....	38
• Les unions : Espace de restructuration des coopératives.....	45
• Formaliser le secteur informel au Maroc par les coopératives, une alternative qui reste à développer ?.....	51
• Vers une nouvelle génération de coopératives : Contribution des jeunes diplômés.....	57
• La poterie du douar Iderdouchen : Le secret d'argile modelée par des mains solidaires féminines	69
Point de vue	
• Compétitivité et coopératives marocaines : atouts et opportunités.....	76
Reportage	
• Mogador Essaouira : Une coopérative au goût sucré de stévia	82
Entretien	
• Entretien avec la Coopérative Anou.....	89
De tout horizon	
• Coopératives à la mexicaine : Mode d'emploi et expériences.....	94
Statistiques	110
Adresses	118



Editorial

Le développement de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), et principalement via sa composante coopérative, continue sa lancée à travers le monde. On assiste chaque jour à l'émergence d'initiatives originales mais également à des regroupements en réseaux régionaux avec une mutualisation et une conjugaison des efforts et des visions tel le réseau MedESS, pour ne citer que l'exemple le plus proche d'ESS au niveau de la Méditerranée.

En effet, de plus en plus de coopératives conquièrent de nouveaux créneaux avec une forte présence des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ainsi que de l'intérêt environnemental. De même, des initiatives d'entrepreneuriat social se développent dans des secteurs vitaux tels que la scolarité et l'accès aux soins sanitaires. Ces initiatives respectent les principes de l'ESS mais demeurent non cadrées par des formes juridiques reconnues.

Le cas marocain est garni en diversité et richesse grâce, entre autres, à la conjugaison des efforts de l'Etat et de la société civile. La contribution de l'université est, de plus en plus, notable à travers l'introduction de l'ESS dans

les programmes d'enseignement et l'encouragement de la recherche développement pour accompagner cette dynamique ; plusieurs masters et cycles doctoraux sont, désormais, dédiés à l'ESS.

Par ailleurs, le présent numéro réitère l'importance du rôle joué par les coopératives pour la création d'emploi notamment des jeunes diplômés. L'inclusion de nouveaux créneaux pour les coopératives est présentée à travers le cas de la coopérative de commercialisation électronique des produits d'artisanat ANOU où la dynamique de jeunes, la volonté d'innovation et surtout l'adaptation de TIC à des situations d'isolement géographique et des limites des connaissances et de matériel informatique.

La contribution du système coopératif à la valorisation des ressources du terroir est mise en exergue en présentant le cas des coopératives d'argane d'une façon générale et en zoomant sur un cas à Essaouira où dans un souci de diversification des produits, la coopérative Mogador Essaouira a opté pour l'usage de stévia, une plante connue spécialement en Amérique latine qui dispose de pouvoir sucrant de

100 à 300 fois supérieur à celui du sucre sans aucun apport en glucides ni calorie est donc un édulcorant parfait.

Il est à noter aussi que ces initiatives de valorisation des produits de terroir, en conformité avec la stratégie nationale agricole essentiellement dans son objectif d'organisation des petits agriculteurs en coopératives capables de gérer tout le circuit depuis la production jusqu'à la transformation et la commercialisation des produits, sont accompagnées par la recherche scientifique. Dans ce numéro, un travail de recherche présente les résultats d'étude du modèle économique d'intégration verticale de la chaîne de valeur appliqué aux coopératives agricoles. L'objectif étant de définir les opportunités et les limites de ces organisations de producteurs et de mettre en place une matrice de mesures permettant de bénéficier des opportunités offertes et d'atténuer les limites et les contraintes.

A rappeler que la revue REMACOOOP est ouverte à toutes ces expériences et c'est dans cet esprit qu'un numéro spécial de

la revue REMACOOOP a été effectivement consacré aux résultats de 5 travaux de masters sur le management commercial et le marketing des coopératives de transformation laitière.

En plus des travaux de recherche, ce numéro fait le point sur une autre contribution de l'université à savoir le soutien à la promotion des coopératives au Maroc en partenariat avec des acteurs nationaux et internationaux.

Enfin et au-delà des coopératives et des autres structures de la famille de l'ESS (associations et mutuelles), on assiste à l'émergence d'autres formes d'entrepreneuriat au niveau social avec des principes similaires. A travers un article au niveau du présent numéro, ce concept d'entrepreneuriat social est présenté avec la curiosité qu'il suscite chez tous les acteurs en lien avec le développement économique et social.

Abdelkrim AZENFAR
Directeur de l'ODCO

le Secteur Cooperatif au Maroc

L'Entrepreneuriat social au Maroc : un champ dépassé par sa représentation



Par :
Pr. Asmae Diani

Enseignant chercheur Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Fès, Présidente du Centre Marocain des Etudes et des Recherches sur l'Entreprise Sociale-CMERES¹
asmae.diani@usmba.ac.ma

L'entrepreneuriat social suscite, depuis une vingtaine d'années, un intérêt particulier auprès des décideurs politiques, des universitaires, des praticiens et du grand public. L'enthousiasme qui entoure ce concept s'explique par le fait qu'il apporte des réponses innovantes à des problèmes sociaux et environnementaux que les gouvernements et les institutions publiques, le secteur privé ou les organismes de charité ont failli à résoudre. Il est également perçu, en ces temps de crise économique, comme une « alternative » aux autres formes

d'entrepreneuriat propres à l'économie traditionnelle.

L'entrepreneuriat social prend tout son sens dans les pays en développement, où il s'avère judicieux de mettre en place une stratégie « réaliste » en matière de développement économique et social. Il pourrait y incarner une dimension d'innovation, principalement sociale au sens de la définition de l'innovation sociale de Bouchard (1999, p.2).

Cependant, si ce concept intéresse autant, sa signification reste floue et varie en fonction

1. Le Centre Marocain des Etudes et de Recherche sur l'Entreprise Sociale (CMERES) est une association à but non lucratif dont la mission est de promouvoir la réflexion et la recherche sur l'entrepreneuriat social au Maroc et plus largement au Maghreb et dans le pourtour méditerranéen. En privilégiant une stratégie de Recherche-Action, le centre a notamment pour objet d'effectuer des études et des recherches permettant de faire émerger et réussir des initiatives entrepreneuriales à fort impact social. Le but étant de contribuer à faire prendre conscience du rôle de l'entreprise sociale dans le développement des territoires, dans l'implication des citoyens et dans la résolution des problèmes de société.

des acteurs qui le mobilisent et des contextes dans lesquels il a été développé (Dart, 2004 ; Dey et Steyaert, 2010; Nicholls, 2010). Au cœur des débats sur la définition de l'entrepreneuriat social se trouve la question de son étendue : faut-il considérer le concept de manière large ou restreinte (light, 2008). L'objet étudié est aussi un autre sujet de discordance entre, d'un côté, les recherches centrées sur les processus d'entrepreneuriat social (Mort et al., 2003 ; Mair et Marti, 2006 ; Austin et al., 2006 ; Zahra et al. 2009) et de l'autre, celles qui privilégient le profil de l'entrepreneur social (Dees, 1998, 2001).

Au Maroc, des initiatives innovantes à vocation sociale ont de tout temps existé. Elles se sont cependant multipliées ces dernières années, impulsées notamment par l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) et des actions pointues en faveur de ce type d'entrepreneuriat, pilotées par des organismes internationaux tels que la banque mondiale. Ces initiatives conduites par des acteurs dits « entrepreneurs sociaux » se sont focalisées sur l'identification d'opportunités de réponse à des besoins spécifiques ; sociaux ou environnementaux et sur la concrétisation de ces opportunités par la mise en œuvre de solutions entrepreneuriales appropriées. Cependant, ce champ en émergence est sujet à de multiples spéculations quant à ses composantes, son étendue et sa contribution éventuelle au développement économique et social du pays.

A travers cet article, nous aspirons à fournir quelques éléments permettant de clarifier le concept d'entrepreneuriat social. Nous essayons également de partager des réflexions sur l'état des lieux du champ au Maroc.

1. Petit éclairage sur le concept d'entrepreneuriat social

Le concept d'entrepreneuriat social suscite des interprétations variées dans la littérature. Sa signification varie en fonction des contextes culturels. Comme l'ont souligné Seelos et al. (2010), le concept d'entrepreneuriat social est fortement encadré dans une réalité locale et un contexte institutionnel.

Dans les conceptions nord-américaines de l'entrepreneuriat social, les auteurs comme Zahra et al. (2010) notamment définissent l'entrepreneuriat social de la manière suivante : « *L'entrepreneuriat social englobe les activités et les processus entrepris pour découvrir, définir et exploiter les possibilités afin de renforcer la richesse sociale par la création de nouvelles entreprises ou la gestion des organisations existantes d'une manière innovante.* » (Zahra et al., 2010 : 522). Zahra et al. considèrent qu'un trait saillant réside dans la motivation sociale des entrepreneurs et leur capacité à prendre des risques. Ce sont donc avant toute chose des entrepreneurs. Dacin et al. (2010) répertorient 37 définitions différentes de l'entrepreneuriat social. Une comparaison de ces définitions montre alors que les

éléments les plus importants dans ce type d'entrepreneuriat tiennent de la mission et du résultat social et amènent alors la notion de création de valeur sociale et de solutions à des problèmes sociaux : « *Cependant, nous pensons également que la création de valeur sociale est souvent étroitement liée aux résultats économiques qui, à leur tour, produisent des ressources financières que les entrepreneurs sociaux utilisent pour réaliser leur mission sociale.* » (Dacin et al., 2010 : 42). Le socle de l'entrepreneuriat social est donc *a priori* la mission sociale de départ, qui va alors fonder le projet conditionné par une viabilité économique.

En Europe continentale, l'accent a plutôt été mis sur l'entrepreneuriat collectif et sur les spécificités organisationnelles (gouvernance, statuts juridiques par rticuliers...) garantissant une dynamique collective et la primauté de la mission sociale. Cette conception s'inscrit dans le cadre conceptuel de l'économie sociale et solidaire (ESS). De ce fait, la dimension collective tient une place centrale également présente dans les coopératives et autres dispositifs de l'ESS. L'EMES², un réseau européen de chercheurs créé en 1996 et visant à réunir des connaissances sur l'économie sociale et l'entrepreneuriat social définit l'entreprise sociale à travers un ensemble d'indicateurs permettant d'appréhender les différentes réalités nationales en matière d'entreprise

sociale. Quatre indicateurs recèlent une dimension économique : (1) *une activité continue de production de biens et / ou de services*, (2) *un degré élevé d'autonomie*, (3) *un niveau significatif de prise de risque économique*, (4) *un niveau minimum d'emploi rémunéré*. Les cinq autres indicateurs reflètent les dimensions sociale et de gouvernance: (1) *un objectif explicite de service à la communauté*, (2) *une initiative émanant d'un groupe de citoyens*, (3) *un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital*, (4) *une dynamique participative, impliquant différentes parties concernées par l'activité*, (5) *une limitation de la distribution des bénéfices*. Cependant, la définition la plus synthétique de l'approche européenne de l'Entreprise sociale reste celle donnée par Defourny et Nyssens (2006) « *une entreprise sociale est une organisation avec un but explicite de service à la communauté, initiée par un groupe de citoyens et dans laquelle l'intérêt matériel des investisseurs est sujet à des limites. Les entreprises sociales placent une grande valeur dans leur autonomie et supportent les risques économiques liés à leur activité socio-économique* ».

Malgré la virulence des débats en cours, trois caractéristiques typiques de l'entrepreneuriat social semblent faire l'objet d'un large consensus (Martin et Osberg, 2007 ; Nicholls et Cho, 2006) : la finalité sociale, l'innovation et l'orientation marché.

2. Acronyme français pour « Emergence des Entreprises Sociales en Europe ».

- ❑ La première caractéristique, la '*finalité sociale*', apparaît dans la priorité accordée par l'entrepreneuriat social aux problématiques sociales et environnementales ;
- ❑ La deuxième caractéristique de base de l'entrepreneuriat social est l'*innovation*'. Elle a la même signification et la même importance que dans l'entrepreneuriat commercial. Elle peut être sociale mais également technologique, de service ou de produit ;
- ❑ La troisième caractéristique l'*orientation marché*', insiste sur l'objectif de viabilité économique et financière de l'entreprise sociale. Cette caractéristique est très saillante dans l'approche de l'EMES qui insiste sur la production continue de biens et / ou de services, le degré élevé d'autonomie, le niveau significatif de prise de risque économique, et le niveau minimum d'emploi rémunéré.

2. L'entrepreneuriat social au Maroc : un champ ancré dans l'économie sociale et solidaire (ESS) ...

A l'instar des pays européens, les initiatives relevant de l'entrepreneuriat social au Maroc sont nées dans le secteur de l'ESS. Adoptant très souvent une forme juridique associative ou coopérative, ces initiatives voient le jour en vue de résoudre des problématiques

sociales et/ou environnementales incessamment intéressant les membres directs (insertion professionnelle par l'auto-emploi) ou plus globalement la communauté locale³ (services à la personne, services éducatifs,...).

La «marque de naissance» de l'entrepreneuriat social au Maroc, fortement conditionnée par une logique solidaire, a favorisé le développement d'initiatives entrepreneuriales de type collectif. Deux raisons ont pendant longtemps entretenu cette tendance :

- ❑ D'abord les statuts juridiques de l'ESS, qui, à travers une fiscalité avantageuse et une gouvernance participative, ont constitué un cadre particulièrement accueillant pour les personnes ou collectifs poursuivant des objectifs sociétaux ;
- ❑ Ensuite, la tradition culturelle marocaine imprégnée de collectivisme, encourage le développement d'un entrepreneuriat particulier valorisant le groupe et non l'individu ;

Plus récemment, l'Initiative Nationale pour le Développement Humain a donné de l'élan à l'entrepreneuriat social. En effet, à travers un concours financier et une assistance technique, ce programme a contribué à faire émerger des micro-entreprises parmi les plus nécessaires contribuant ainsi à l'insertion économique et sociale de ces derniers.

Cette caractéristique de base de l'entrepreneuriat social au Maroc va progressivement s'entremêler avec une

3. Au sens de « *Local community* » : terme spécifiquement anglo-saxon dont l'équivalent n'existe pas en français mais qu'on peut rapprocher de la notion de « territoires ».

autre vision de ce que doit être ce type d'entrepreneuriat. En effet, véhiculée par des jeunes diplômés d'écoles de commerce locales ou étrangères, ainsi que par des jeunes étudiants enrôlés dans des clubs de sensibilisation à l'Entrepreneuriat et parrainés par des institutions internationales, une nouvelle conception de l'entrepreneuriat social centrée sur la personne à l'origine de l'initiative est en train de prendre de la place. Cette conception «importée» des pays anglosaxons a donné naissance à quelques projets comptés d'entreprises sociales, dont la viabilité financière et l'impact social doivent être mis à l'épreuve du temps et de la réalité.

3. ...mais en quête d'émancipation

La connaissance que nous avons développée au sein du Centre Marocain des Etudes et des Recherches sur l'Entreprise Sociale, sur près de 5 ans de recherche-action dans le champ de l'entrepreneuriat social au Maroc, nous permet de faire les constats suivants :

- ❑ C'est un champ dans lequel la pratique et la restitution (soit scientifique soit sous forme de d'études de terrain) sont en décalage. Beaucoup d'organisations viables mènent des actions à fort impact social sans savoir qu'elles font de l'entrepreneuriat social. Ces organisations sont souvent méconnues

et sont ignorées dans les débats locaux autour de ce concept. *La pratique est en avance de la théorisation dans ce champ dans le contexte marocain ;*

- ❑ En changeant d'échelle, les initiatives associatives d'envergure éprouvent le besoin de professionnaliser leurs dispositifs de gestion et de s'émanciper de leurs donateurs développant des activités lucratives leur permettant d'être viables sur le long terme. Elles le font alors seules, de manière intuitive et bricolée ou en se faisant assister par des experts. Il y a donc *une tendance naturelle d'évolution de « l'associatif pur » basé sur les dons et les subventions vers un l'entrepreneuriat social autosuffisant et pérenne ;*
- ❑ Les expériences avancées d'entrepreneuriat social au Maroc (AMH⁴, Educare⁵,...) butent sur la nécessité d'un statut juridique adapté, permettant d'encadrer la spécificité de leur mission qui allie lucrativité et poursuite d'objectifs sociaux. Le statut coopératif, même dans sa version améliorée, et encore moins le statut associatif ne permettent pas d'encadrer toute la richesse des projets d'entreprises sociales. S'agissant des statuts de l'entreprise privée (SA, SARL...), la fiscalité et la gouvernance sont les deux dimen-

4. Amicale Marocaine des Handicapés, Entreprise sociale distinguée à l'échelle internationale.
5. Le projet EDUCARE, promu par les fondations « **la Caixa** » et **Cariplo**, respectivement espagnole et italienne, et piloté par les ONG **Casal dels Infants** et **Soletterre**, a permis à deux associations marocaines – **Al Jisr** et **Initiative Urbaine** – de développer deux entreprises sociales offrant des services éducatifs aux populations démunies. Les prestations proposées concernent le préscolaire, le soutien scolaire et l'enseignement des langues.

sions majeures qui les rendent peu pertinents pour l'entrepreneuriat social. Il y a donc *nécessité d'un cadre juridique spécifique pour l'entreprise sociale*.

- ❑ Le « buzz » dont fait l'objet ce concept dans les réseaux sociaux ainsi que dans les milieux universitaires, a éveillé les jeunes à cette nouvelle forme d'entreprendre. Parmi les étudiants et nouveaux diplômés, la sensibilisation à l'entrepreneuriat social s'est faite de manière assez soutenue ces deux dernières années. Elle s'est faite notamment à travers un enrôlement de ces jeunes dans des clubs internationaux tels qu'Enactus, JCI, Jeunes leaders, AEISEC...

Conclusion

A travers le monde, l'entrepreneuriat social a montré un potentiel de développement indéniable qui prend en charge de manière réussie, des problématiques sociales et environnementales que d'autres acteurs publiques ou privés ont failli à assumer.

Au Maroc, ce champ en émergence est dépassé par la représentation qu'on en fait. Tout le monde parle de l'entrepreneuriat social et de « ses vertus », mais peu connaissent réellement ce qu'il recèle, ses caractéristiques propres et ses spécificités. Par ailleurs, le terrain est peu investi par les chercheurs, les initiatives réussies d'entrepreneuriat social sont méconnues, les acteurs sont éclatés (chacun travaillant dans son coin)...

Trois chantiers doivent être abordés en urgence par ceux qui s'intéressent à clarifier ce champ :

- ❑ Une identification des acteurs légitimes et une mutualisation de leurs énergies ;
- ❑ La caractérisation de l'entrepreneuriat social au Maroc en adoptant une démarche ancrée dans le réel ;
- ❑ La constitution d'un plaidoyer pour un statut juridique spécifique de l'entreprise sociale au Maroc, qui prenne en compte les limites des statuts existants (qu'ils relèvent de l'ESS ou du secteur privé).

Bibliographie

- Austin, J., H.B.Leonard, E.Reficcio et J. Wei-Skillern (2006), *Social Entrepreneurship: It Is For Corporations, Too*, in Nicholls, A., *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change*, Oxford :Oxford University Press, 169-204.
- Boutillier S. , (2009) « Aux origines de l'entrepreneuriat social. Les affaires selon Jean-Baptiste André Godin(1817-1888) », *Innovations*, vol. 4 n° 30, p. 115-134.
- Boutillier, S. (2008), L'entrepreneur social, un entrepreneur socialisé dans une société entrepreneuriale?, *Humanisme et Entreprise*, 5, 41-60.
- Dacin, P. A., M. T. Dacin et M. Matear (2010), *Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here*, *Academy of Management Perspectives*, 24:3, 37-57.
- Dart, R. (2004), The legitimacy of social enterprise, *Nonprofit Management & Leadership*, 14:4, 411-424.

- Dees, G. (1998), *The Meaning of Social Entrepreneurship*, Graduate School of Business, Stanford University.
- Dees, J. G. (2001), *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*, The Fuqua School of Business, Duke University.
- Dees, J.G. (1998), *Enterprising nonprofits*, *Harvard Business Review*, 76:1, 55-66.
- Dees, J.G., B.B. Anderson et J.Wei-Skillern (2004), *Scaling social impact*, *Stanford Social Innovation Review*, 1, 24-32.
- Defourney, J. et M.Nyssens (2006), *Defining Social Enterprise*, in M.Nyssens, *Social Enterprise*, Londres et New York : Routledge, 3-26.
- Defourney, J. et M. Nyssens (2006), "Defining social enterprise", in M. Nyssens, *Social Enterprise. At the crossroads of market, public policies and civil society*, London: Routledge, 3-26.
- Dey, P. et C. Steyaert (2010), *The politics of narrating social entrepreneurship*, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 4:1, 85-108.
- Draperi J-F., (2011), « Qu'est-ce qu'un entrepreneur social ? », *Problèmes économiques*, n°3 027, septembre, *La documentation française*, pp. 21-27.
- Kerlin, J. A. (2006), *Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences*. *Voluntas*, 17:3, 246-262.
- Kerlin, J. A. (2009), *Social enterprise: A global comparison*. Lebanon, NH: Tufts University Press.
- Light, P. (2008), *The Search For Social Entrepreneurship*, The Brookings Institution, Washington, D.C.
- Mair, J. et I. Marti (2004), *Social entrepreneurship: what are we talking about? A framework for future research*. Barcelona: IESE Business School *Working Paper*, 546.
- Mair, J. et I. Marti (2006), *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight*, *Journal of World Business*, 41:1, 36-44.
- Martin, R.L. et S. Osberg (2007), *Social entrepreneurship: The case for definition*. *Stanford Social Innovation Review*, 5:2, 28-39.
- Mort, G. S., J. Weerawardena et K.Carnegie (2003), *Social entrepreneurship: Towards conceptualisation*, *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 8:1, 76.
- Neck, H., C. Brush et E. Allen (2009), *The Landscape of Social Entrepreneurship*, *Business Horizons*, 52, 13-19.
- Nicholls, A. (2006), *Social entrepreneurship: New models of sustainable change*, Oxford: Oxford University Press.
- Nicholls, A. (2010), *The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34:4, 611-633.
- Nicholls, A. et A. H. Cho (2006), *Social Entrepreneurship: The Structuration of a Field*, in Nicholls, A., *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Change*, Oxford:Oxford University Press, 99-118.
- Seelos C. et Mair J., (2007), "Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View", *Academy of Management Perspectives*, vol. 21, n° 4, p. 49-63.
- Verbeeren, P. (2000), *Sur le front de l'entrepreneuriat social*, *Reflets et perspectives de la vie économique*, 39 :4.
- Yunus, M., B. Moingeon et L. Lehmann-Ortega (2010), *Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience*, *Long Range Planning*, 43:2-3, 308-325.
- Zahra, S.A., E. Gedajlovic, O.N. Donald, et J.M. Shulman (2009), *A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges*. *Journal of Business Venturing*, 24:5,519-532.



L'Université et la promotion des coopératives au Maroc : Cas du projet Solid'Exchange

Par :

Driss ENNESRAOUI

*Enseignant Chercheur Faculté Polydisciplinaire
Université Chouaib Doukkali El Jadida
atia005@hotmail.com*

Introduction

Au Maroc, les institutions de l'économie sociale et solidaire ESS occupent depuis l'indépendance une place de choix dans les différentes stratégies de développement socioéconomique du pays. Ainsi, différentes mesures d'appui et d'accompagnement (institutionnelle, juridique, financière, fiscale, commerciale, technique) ont été engagées à leur faveur. Elles sont considérées aujourd'hui comme un facteur stratégique de développement local (régionalisation, décentralisation, déconcentration, développement humain, etc.).

Parmi les institutions de l'ESS marocaine, les coopératives occupent une place intéressante. Elles représentent un très grand potentiel qui peut contribuer effectivement au développement socioéconomique et ce à travers, la création d'emplois, la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, et l'amélioration des conditions de la femme en particulier dans le milieu rural.

Selon les données de l'Office de Développement de la Coopération (ODCO) en 2013, le Maroc compte plus de 12.000 coopératives regroupant plus de 440.000 adhérents dont 7% sont des femmes. Ces coopératives encadrent presque 3% de la population active et 1,2 % de la population totale. Elles détiennent aussi un capital de plus de 6 milliards de dirhams et créant plus de 19.000 postes d'emploi chaque année. Leur part dans le PIB est estimé actuellement à 1,6%. Elles génèrent un chiffre d'affaires dépassant 7 milliards de dirhams. Néanmoins, ces coopératives sont en majorité de petites tailles (un peu plus de 80 % des coopératives ont moins de 50 adhérents).

Quant à la répartition sectorielle, l'agriculture reste le secteur le plus important, selon les données de l'ODCO, il occupe la première place avec 66% de l'effectif total des coopératives, 74% d'adhérents et le premier rang

dans la participation au PIB. Il est suivi respectivement par les secteurs de, l'artisanat avec 14% d'effectifs et 7% d'adhérents, et l'habitat avec 9% d'effectifs et 11% d'adhérents. En termes de capital mobilisé, l'habitat est le secteur le plus capitalistique avec plus de 73% du capital global. On constate également à la lecture des statistiques de l'ODCO que la région Souss-Massa-Darâa occupe la première place en terme de création des coopératives (1295), suivie respectivement par la région de Tanger Tétouan (1060), Meknès Tafilalet (967) et la région Doukkala-Abda (956).

Les coopératives féminines représentent 15% de l'effectif total des coopératives marocaines (1756), regroupant plus de 30.000 adhérentes soit 7% du total national. Ces coopératives génèrent plus de 15 millions de dirhams de capital et opèrent essentiellement dans l'artisanat (40%), l'agriculture (35%), et la collecte et la transformation d'argan (13%).

Ainsi, le secteur coopératif au Maroc a connu ces dernières années un grand essor dû essentiellement à l'existence d'un environnement socio-économique et réglementaire propice au développement de ses activités. Cet essor s'est renforcé aussi avec le lancement de l'INDH en 2005, ce qui a donné un coup de pouce à la création des coopératives notamment dans le milieu rural qui souffre de l'exclusion et de la pauvreté.

D'autres grands projets ont réservé aux coopératives une place de choix dans leurs programmes en leur

fournissant divers appuis, tels que, le plan Maroc vert, la vision 2015 de l'Artisanat, le plan Halieutis 2020, la vision 2020 du tourisme, etc. Ces projets sont destinés essentiellement, à promouvoir les activités à faible valeur ajoutée et ciblant les petits producteurs en difficulté d'accès au marché.

En parallèle avec ces projets, une nouvelle stratégie de promotion et de développement des coopératives a été mise en place par les autorités gouvernementales et visant à soutenir les coopératives marocaines pour la période 2010-2020. Une telle stratégie a été élaborée en concertation avec l'ensemble des départements et acteurs concernés. Elle vise essentiellement à faire des coopératives un des piliers de l'économie locale et une locomotive de développement des activités génératrices de revenus et d'emplois sur l'ensemble du territoire national.

En parallèle avec la stratégie nationale pour le développement des coopératives, des plans régionaux pour le développement de ce secteur sont mis en place prenant en compte les spécificités et les potentialités de chaque région et ce pour couvrir l'ensemble du territoire national. Ces plans régionaux seront à même de garantir la synergie, la complémentarité et la convergence entre les différents acteurs locaux des coopératives.

En effet, malgré le soutien de l'État aux coopératives et en dépit des avantages fiscaux pour les encourager, ces unités souffrent au Maroc de plusieurs contraintes en amont et en

aval du marché. De telles contraintes bloquent son développement, freinent sa croissance et limitent son ouverture sur le marché international. Certaines d'entre elles sont liées aux plates-formes logistiques (ports, aéroports, routes, autoroutes, entrepôts...), aux moyens financiers et aux ressources humaines et matérielles; d'autres sont spécifiques aux problèmes de gestion, de production, de marketing et de commercialisation.

La persistance de ces contraintes exige la conjugaison des efforts de tous les acteurs socioéconomiques (départements ministériels, collectivités locales, élus, Université, société civile...), chacun dans le domaine qui le concerne, afin de fournir aux coopératives toute l'assistance nécessaire : financière, technique, managériale, juridique, formation, conseil, encadrement, information, sensibilisation et orientation.

Dans la perspective d'accompagnement des efforts de l'État pour promouvoir ce secteur, la Faculté Polydisciplinaire de l'Université Chouaib Doukkali d'El Jadida s'est lancée au cours de l'année 2012 dans un projet de soutien à la promotion des coopératives au Maroc baptisé «Solid'Exchange» en collaboration avec des partenaires nationaux et internationaux.

A travers le présent papier nous essayerons de mettre le point sur les différentes étapes préparatoires du projet Solid'Exchange, sa mise en œuvre

ainsi que les principaux résultats atteints par ledit projet.

1. Présentation et objectifs du projet Solid'Exchange

1.1. Présentation du projet

Le projet Solid'Exchange a été monté dans le cadre d'un partenariat entre la Faculté Polydisciplinaire d'El Jadida (FPJ), la Haute École Francisco Ferrer de Bruxelles, le laboratoire «Qualilab international» de Casablanca et le bureau d'études international «Academic Exchange» de Bruxelles. C'est un projet qui a été mis en œuvre en collaboration aussi avec plusieurs instances gouvernementales régionales et nationales notamment, les délégations des ministères de l'agriculture et de l'artisanat à El Jadida, l'office de développement de la coopération (ODCO), l'agence de développement agricole (ADA), etc¹. Il s'agit en fait, d'un partenariat quadripartite (Université, Instances Gouvernementales, Professionnels et Étranger) visant à mettre en commun les compétences académiques et professionnelles, et valorisant les synergies qui en découlent, à même d'aborder ce projet d'accompagnement, de coaching et de développement des coopératives dans un but d'amélioration de leur management de production et de leur offrir des opportunités d'export à l'international.

1. Le projet Solid'Exchange a été lancé à El Jadida le 26 janvier 2012, en présence de tous les partenaires

Un tel projet s'inscrit dans la nouvelle stratégie de l'Université marocaine visant à s'ouvrir d'avantage sur son environnement et participer activement au développement socioéconomique via le secteur coopératif, et ce à travers ses fonctions principales : la formation, la recherche scientifique et le conseil.

1.2- Objectifs du projet

Le projet Solid'Exchange est mis en place pour atteindre essentiellement les objectifs suivants :

- ❑ Assurer un diagnostic général des coopératives marocaines retenues dans le projet sur les plans de qualité, gestion, finance, logistique, commerce international,....;
- ❑ Mettre en place un accompagnement professionnel et technique des coopératives retenues ;
- ❑ Promouvoir les produits des coopératives marocaines au niveau européen ;
- ❑ Inciter les milieux académiques à s'intéresser aux spécificités de l'économie sociale et solidaire.

2. Déroulement du projet Solid Exchange

En général, le projet Solid'Exchange s'est déroulé en trois étapes, d'abord, une phase préparatoire du projet, puis sa mise en œuvre au niveau national et enfin une phase internationale du projet.

2.1- Phase préparatoire du projet

Au cours de cette première phase, les responsables du projet ont procédé d'abord, à la sélection d'un certain nombre de coopératives sur la base des critères bien déterminés, puis la constitution des groupes de recherches qui seront chargés de diagnostiquer et accompagner ces coopératives.

2.1.1- Sélection des coopératives

Les coopératives sélectionnées pour bénéficier de ce projet sont celles qui satisfont certaines exigences, telles que :

- ❑ Des coopératives qui disposent des produits ayant une grande chance d'être écoulés sur le marché européen ;
- ❑ Des coopératives ayant des produits différents afin d'éviter toute concurrence entre les coopératives;
- ❑ Des coopératives qui ne disposent pas des capacités financières, techniques, logistiques et relationnelles pour prospecter elles mêmes des marchés à l'étranger ;
- ❑ Des coopératives ayant une prédisposition à pouvoir réagir aux exigences du marché européen.

En respectant ces différentes exigences, vingt coopératives représentant différents secteurs ont été choisies sur le plan national. Le tableau ci-dessous illustre les coopératives retenues réparties selon les secteurs et les régions :

Coopératives	Secteurs d'activités	Villes
Coopératives d'apiculture et de commercialisation du miel «Chifa» & «Annas»	Agriculture	Sidi Bennour
Coopérative hassania saissia du tissage traditionnel	Artisanat	El Jadida
Coopérative alkhadra des câpres - Médicinal-	Agriculture	Safi
Coopérative professionnelle des arts de menuiserie artisanale	Artisanat	Azemmour
Coopérative «Chourouk»	Artisanat	El Jadida
Coopérative argane mejji	Agriculture	Essaouira
Coopérative Mogador de stevia (alimentaire, médicinal)	Agriculture	Essaouira
Coopérative sidi moussa, huile d'olive	Agriculture	Meknès
Coopérative ismaïlia de poterie et de céramique	Artisanat	Meknès
Coopérative deco-baytiii (Broderie)	Artisanat	Rabat
Coopérative soukaïna du safran (alimentaire- médicinale)	Agriculture	Taroudant
Coopérative assafa de l'argenterie	Artisanat	Tiznit
Coopérative des produits de thuya (menuiserie)	Artisanat	Essaouira
Coopérative agricole al-massira figuig	Agriculture	Figuig
Coopérative bourgreg de tissage	Artisanat	Salé
Coopérative Ennour d'industrie de cuir	Artisanat	Fès
Coopérative afoulki	Agriculture	Rabat
Coopérative al khair de figues séchées	Agriculture	Meknès
Coopérative 3ème millénaire pour la valorisation du couscous diététique	Agriculture	Kelaa Sraghna
Coopérative sebbar rhamna : cactus	Agriculture	Rhamna

2.1.2. Constitution des groupes de recherches

Pour réaliser les activités de recherches et de diagnostics sur le terrain, des groupes de recherches sont constitués à cette fin. Ces groupes comprennent des étudiants et des enseignants encadrants

de la Faculté. Vingt groupes d'étudiants sont constitués à cet effet, chaque groupe est composé de trois étudiants représentant trois filières de licences concernées par le projet («Gestion des entreprises»), «Finance-Banque» et «Management de la qualité»). Chaque

groupe d'étudiants travaille sur une coopérative et il est encadré par un enseignant. En gros, il y'avait vingt équipes de recherches constituées de soixante étudiants et neuf enseignants de la Faculté.

2.2- Phase de mise en œuvre du projet au niveau national

Au cours de cette phase, plusieurs activités pédagogiques et scientifiques ont été réalisées en collaboration avec les partenaires nationaux et internationaux, notamment : une session de formation au profit des étudiants, l'organisation d'une journée de rencontre avec les coopérateurs, et enfin la réalisation d'un diagnostic général des coopératives.

2.2.1- Formation des étudiants

Le projet a débuté d'abord par une session de formation au profit des étudiants sur des modules en relation avec le monde des coopératives afin de leur donner une vision générale sur ces unités de production. La formation a porté aussi sur des modules en relation avec la gestion, le marketing, la logistique, la qualité et le commerce international. L'objectif était de préparer les étudiants à bien diagnostiquer, encadrer et accompagner les coopératives dans leurs activités. Les formations programmées se sont assurées par des enseignants et des professionnels à la fois marocains et belges.

2.2.2- Organisation d'une journée de rencontre

Avant le lancement de la phase de diagnostic général des coopératives, une journée de rencontre entre les coopérateurs et les différents intervenants dans le projet a été organisée à El Jadida. L'objectif est d'animer des ateliers d'information et de sensibilisation des coopérateurs sur les objectifs et l'intérêt du projet, ainsi que les résultats prévus de sa mise en œuvre. Cette journée était aussi une occasion pour les coopérateurs d'exposer leurs produits aux différents participants.

2.2.3- Réalisation des visites de diagnostics

Cette phase s'est déroulée sur une période de trois mois de l'année 2012 (Février, Mars, Avril). Au cours de cette période les étudiants ont mené des visites de diagnostics généraux des coopératives sur les plans de gestion, qualité, finance, logistique, marketing ; ainsi qu'au niveau de leurs besoins techniques et logistiques liés à l'export. Ces activités de diagnostics sont accomplies par les étudiants qui étaient accompagnés par des enseignants. Au cours de ce diagnostic aussi, les coopératives ont bénéficié d'un encadrement sur divers volets liés à leurs activités, tels que : le montage financier, gestion de la chaîne de production, gestion de la chaîne logistique, modes de financements des cycles d'exploitation, le marketing mix, la qualité, etc.

Une équipe d'étudiants belges du Master «Économie Internationale» de la Haute École Francisco Ferrer de Bruxelles a fait le déplacement au Maroc et s'est associée aux étudiants marocains dans ce travail de diagnostic et d'analyse de la situation des coopératives. Cette collaboration a permis un échange de connaissances et d'expériences très utile pour les deux parties.

2.3- Phase de mise en œuvre du projet au niveau international

La troisième étape est consacrée à la phase de réalisation du projet au niveau international. Il s'agit de l'organisation d'un séjour en Belgique au profit des étudiants et des coopérateurs afin de réaliser un ensemble d'activités de commerce et de prospection des marchés. L'objectif principal, c'est de faire connaître les produits des coopératives aux professionnels européens et par la même, négocier avec eux des relations commerciales. En général, deux séjours de travail à Bruxelles ont été réalisés.

2.3.1- Séjour des étudiants

Après avoir traité le contexte et les spécificités des coopératives marocaines, ainsi que les particularités de leurs produits, les étudiants se sont déplacés en Belgique accompagnés

par certains enseignants encadrants pour un séjour de quelques semaines². La mission principale des étudiants était de rencontrer d'abord, des hommes d'affaires Belges³ et leurs présenter les produits des coopératives; ensuite, entamer une campagne de prospection des marchés au niveau de la Belgique afin d'identifier les clients potentiels intéressés par les produits des coopératives. En outre, au cours de leur séjour en Belgique, les étudiants ont mené des visites à quelques infrastructures logistiques (ports et aéroports) à la fois en Belgique et en France, ainsi que l'assistance à des séances de formations en techniques du commerce international.

A leur retour au Maroc, les étudiants ont été interpellés à élaborer des rapports finaux englobant toutes les phases de diagnostics ainsi que les activités réalisées au cours de leur séjour en Belgique. Ces rapports englobent aussi, les résultats finaux de leurs travaux de recherches ainsi que les différentes recommandations adressées aux responsables des coopératives afin qu'ils entament les réformes nécessaires au sein de leurs unités de productions. Ces rapports ont été soutenus par les étudiants devant les enseignants encadrants ainsi que les intervenants étrangers dans le projet.

2. Le séjour des étudiants en Belgique a duré du 08 au 29 avril 2012.

3. Durant le séjour des étudiants en Belgique une rencontre avec les hommes d'affaires a été organisée par les partenaires belges du projet. Ont assisté à cette rencontre Monsieur l'ambassadeur du Maroc à Bruxelles, Monsieur l'Ambassadeur de la Belgique au Maroc, ainsi que les différents partenaires du projet.

De même, après le retour des étudiants de leur séjour à Bruxelles, une deuxième journée de rencontre a été organisée entre les coopératives, les étudiants, les enseignants et les différents partenaires. Une telle rencontre avait pour objectif de transmettre aux coopérateurs les différentes suggestions, exigences et recommandations des hommes d'affaires Belges sur les produits qui leurs ont été présentés. L'objectif est d'inciter les coopérateurs marocains à adapter leurs produits aux exigences du marché Belge en termes de conformité aux normes de qualité, santé et sécurité, et par la même, bénéficier des opportunités qu'offre le marché européen en termes d'export.

2.3.2- Séjour des coopérateurs

Au cours du mois de Décembre de l'année 2012, les coopérateurs accompagnés de quelques enseignants se sont déplacés en Belgique pour un séjour de quelques jours afin de rencontrer directement les professionnels belges, leur présenter les produits et négocier avec eux des relations d'affaires. Des coopérateurs ont assisté dans un premier lieu à une formation entamant deux volets. Le premier portait sur la communication, il était animé par deux experts belges qui ont montré aux coopérateurs l'attitude à prendre devant les clients belges, le genre de questions auxquelles ils peuvent s'attendre, les réponses qu'il faut donner, ce qu'il faut dire et ce qu'il ne faut pas dire, ce qu'il faut faire et

ce qu'il ne faut pas faire. Le deuxième volet de la formation avait un aspect juridique, il était animé par un spécialiste belge qui a montré aux coopérateurs les différents contrats qu'ils peuvent réaliser avec leurs clients, les risques qu'il faut éviter et comment défendre leurs produits devant les concurrents⁴. Après cette formation accélérée, les coopérateurs ont participé à des forums organisés afin d'exposer leurs produits devant les hommes d'affaires belges et les commerçants intéressés par les produits de terroir marocains.

3. Résultats atteints par le projet Solid'Exchange

A travers le projet Solid'Exchange on a pu atteindre plusieurs résultats satisfaisants, à la fois au profit des coopératives qu'au profit de l'Université elle-même.

3.1- Résultats au profit des coopératives

Ce projet était d'une grande importance pour les coopératives retenues à la fois au niveau national qu'international. Il nous a permis aussi d'avoir une vision d'ensemble sur les coopératives marocaines de point de vue forces et opportunités, mais aussi, de point de vue faiblesses et menaces.

3.1.1- Résultats atteints au niveau national

Cette expérience a permis d'atteindre des résultats bénéfiques aux coopératives, notamment :

4. La traduction en arabe ainsi que, la simplification de certains concepts relevant de cette formation, au profit des coopérateurs, étaient assurées par les enseignants marocains.

- ❑ Une ouverture sur le monde universitaire ce qui leur a permis de mieux connaître leur problèmes sur les plans de gestion, organisation, finance, marketing, qualité et logistique. Mais aussi, connaître leurs points forts sur le marché international;
- ❑ Connaître le niveau d'adaptabilité de leurs produits au marché européen en termes de qualité, hygiène, sécurité, prix et délais de livraison ;
- ❑ Bénéficier d'un accompagnement professionnel en matière d'encadrement, de conseil et de formation ;
- ❑ Bénéficier des rencontres avec les responsables de plusieurs instances gouvernementales régionales et nationales intéressées par le monde des coopératives (Délégations des ministères de l'agriculture et de l'artisanat à El Jadida, l'office de développement de la coopération, l'agence de développement agricole, etc). Cela a permis aux coopérateurs d'avoir une idée sur la nature de soutien et les types d'assistances mises en place par ces établissements au profit des coopératives ;
- ❑ Établir des relations de partenariats avec d'autres coopératives participantes dans le projet, afin d'unifier les efforts et de coopérer en matière de commercialisation et d'exportation des produits, et de partage des charges.

3.1.2- Résultats atteints au niveau européen

Ce projet a permis aussi d'atteindre des résultats importants au profit des coopératives marocaines en termes d'ouverture sur le marché européen via le marché Belge. Il s'agit notamment de:

- ❑ Avoir une idée sur les particularités, les conditions d'accès et les opportunités qu'offre le marché européen en terme d'export ;
- ❑ Connaître de près les exigences du marché européen en termes de qualité, sécurité, hygiène et délai. Cela obligera sûrement les coopératives qui envisageront d'affronter le marché international de perfectionner leurs techniques de production et de gestion afin de pouvoir relever tous les défis de l'export ;
- ❑ Connaître les produits concurrents sur le marché européen surtout en termes de qualité et de prix ;
- ❑ Rencontrer des hommes d'affaires européens intéressés par les produits de terroir et de négocier directement avec eux des relations commerciales ;
- ❑ Prendre connaissance des techniques du commerce international.

3.1.3- Analyse SWOT des coopératives retenues

Il s'agit d'une analyse employée dans le but de décrire les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces des coopératives retenues dans le projet comme le montre la matrice présentée ci-dessous :

	Positif (forces et opportunités)	Négatif (faiblesses et menaces)
Origine interne (Organisationnelle)	<p>Forces :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coopérateurs ambitieux, - Solidarité entre les membres, - Participation active de la femme dans les activités des coopératives, - Disponibilité des ressources naturelles, - Matières premières naturelles et de bonne qualité, - Production abondante et diversifiée, - Coût de production faible, - Un bon rapport Qualité/Prix pour la majorité des produits, - Effets positifs des produits sur la santé et la sécurité, - Produits représentant un patrimoine culturel et artisanal. 	<p>Faiblesses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faiblesse de capital, - Absence d'esprit entrepreneurial, - Ignorance de la loi réglementant les coopératives, - Manque de professionnalisme dans la gestion de certaines coopératives, - Faiblesse de rentabilité, - Analphabétisation de certains adhérents, - Matériel de production traditionnel, - Insuffisance financière pour l'acquisition des machines sophistiquées, - Problème de local surtout au niveau urbain, - Absence de comptabilité crédible, - Absence de certification des produits, - Production vendue en vrac (prix de vente inférieur), - Manque de publicité (institutionnelle et produit), - Emballage, étiquetage et conditionnement ne reflétant pas l'importance des produits, - Système social très faible (assurance, CNSS, retraite,).
Origine externe (Environnementale)	<p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produits jouissant d'une renommée internationale, - Forte demande des produits à l'étranger, - Proximité géographique de l'Europe, - Accords de libre échange avec l'Union européenne, - Mesures incitatives lancées par l'État : INDH, Plan Maroc vert, Plan Émergence, vision artisanale 2015, etc, - Plusieurs établissements nationaux de soutien : ODCO, ministère des affaires générales, Agence de développement social, Agence de développement agricole, etc, - Soutien de certaines organisations internationales (USAID, ONU,...), - Existence des établissements de formation professionnelle dans divers métiers (Cuire, Bois, Agriculture...), - Exonération des taxes et impôts, - Climat favorable au Maroc pour plusieurs produits rares (Argan, Safran, Cactus,...). 	<p>Menaces :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marché interne et externe limité, - Concurrence des produits industrialisés, - Concurrence de certains produits des pays étrangers (Italie, Tunisie, Turquie, Syrie, France,...), - Coût élevé du matériel de production et de transport, - Rareté et cherté de certaines matières premières, - Absence de financement externe, - Accès difficile aux canaux de distribution, - Routes défavorisées dans le milieu rural, - Problème de conformité de certains produits aux normes internationales de sécurité, hygiène et santé, - Faible soutien de certains acteurs publics au développement du secteur, - Activité saisonnière de certaines coopératives, - Problème de respect des délais de production et de livraison, - Manque de points de vente stable de proximité, - Impact des changements climatiques sur les produits agricoles, - Complexité des procédures douanières.

3.2- Résultats au profit de l'Université

Ce projet était d'une importance considérable pour la Faculté polydisciplinaire d'El Jadida dans la mesure où il leur a permis d'atteindre les résultats suivants :

- ❑ Une implication dans le processus de développement socioéconomique du pays via le soutien à la promotion des coopératives ;
- ❑ Promotion de la recherche scientifique dans le domaine de l'économie solidaire via les activités de recherches et de diagnostics menées auprès des coopératives ;
- ❑ Implication les enseignants chercheurs, mais aussi les étudiants dans le fonctionnement concret des coopératives.

4- Recommandations des participants au projet

Suite aux activités de recherches et de diagnostics des coopératives menées par les groupes de recherches universitaires, ces derniers ont soulevé un certain nombre de recommandations pour assurer un développement continu des coopératives marocaines et pour leur permettre une ouverture réussie sur le marché international. Ces recommandations sont formulées sous forme d'actions à entreprendre. Nous proposons ici les principales de ces actions, sachant que la liste est non exhaustive :

- ❑ Développer et moderniser le processus et les outils de production des coopératives (machines, équipements et outils de travail) de tels

sorte qu'ils soient capables de répondre aux besoins du marché en quantité et en qualité ;

- ❑ Mettre des étiquettes claires, attractives, contenant des informations détaillées sur les produits (mode d'utilisation, marque, valeurs nutritives, ingrédients....) et écrites en plusieurs langues (arabe, français, anglais,)
- ❑ Améliorer les emballages pour mieux valoriser les produits et surtout avoir des emballages plus sophistiqués et conformes aux normes ;
- ❑ Faire des catalogues contenant tous les types de produits fabriqués par chaque coopérative avec des photos claires et bien soignées ;
- ❑ Créer des marques pour chaque coopérative à fin de les faire connaître et les distinguer des autres producteurs des mêmes produits au niveau mondial ;
- ❑ Fabriquer des produits qui respectent les normes européennes en termes de qualité, sécurité, hygiène et santé ;
- ❑ Fabriquer des produits qui répondent aux différents goûts, aux exigences et aux attentes du consommateur européen ;
- ❑ Veiller au respect des délais de livraison qui constitue un complément de la satisfaction des clients ;
- ❑ Fabriquer des produits qui se différencient sur le marché mondial en pratiquant de l'innovation ;

- ❑ Mettre en place des prix compétitifs tout en maîtrisant les coûts de production et en prenant en considération les frais totaux d'exportation ;
- ❑ Sensibilisation des coopérateurs à la qualité comme un facteur de compétitivité au niveau national et international. L'application des normes, le contrôle qualité, la certification, Label,....., sont devenus des facteurs fondamentaux pour écouler les produits sur les marchés européens ;
- ❑ La nécessité de recourir aux laboratoires d'analyse et d'essai pour avoir des renseignements et des conseils pour développer les produits ;
- ❑ Créer un site web pour les coopératives marocaines permettant de les faire connaître ainsi que leurs produits ;
- ❑ Les banques sont appelées à mettre en place des lignes de crédits spécialisés dans le financement des coopératives avec des taux d'intérêts préférentiels et des conditions d'octroi avantageuses et adaptées à toutes les coopératives ;
- ❑ Les associations professionnelles, les chambres de commerce et d'industrie, les délégations de l'artisanat, de l'industrie, de l'agriculture, l'office de développement des coopératives, les instituts de formations professionnelles, les Universités et tous les acteurs publics et privés intéressés par le monde des coopératives,

sont appelés aujourd'hui à jouer un rôle plus dynamique et plus concret en matière d'appui, de conseil, d'information, de sensibilisation, d'encadrement et d'assistance aux coopératives dans les domaines du transfert technologique, d'alphabétisation, de formation professionnelle, d'amélioration de la qualité, de normalisation, de certification, et de commercialisation des produits au niveau national et international ;

- ❑ Encourager les coopératives à joindre leurs efforts et à se rassembler pour pallier aux insuffisances en matière de ressources humaines, financières et techniques ; aussi, au niveau organisationnel, managériale, commercial, Recherche-Développement, diffusion de l'information, transfert de technologie et de savoir-faire.

Conclusion

Le projet Solid'Exchange initié par la Faculté Polydisciplinaire d'El Jadida (FPJ) constitue une expérience pilote qui a permis de créer une nouvelle synergie et une nouvelle dynamique chez les coopérateurs, les enseignants chercheurs et les responsables gouvernementaux. Ledit projet a permis à la FPJ de s'ouvrir sur le monde professionnel des coopératives et par là même, inciter les enseignants à s'intéresser davantage aux spécificités de l'économie solidaire au Maroc ; mais aussi, permettre aux étudiants d'acquérir les outils modernes de commerce et de prospection des marchés internationaux.

L'objectif principal du projet était de détecter les différents problèmes des coopératives marocaines sur les plans de gestion, finance, qualité, logistique....., en vu de les pousser à se développer et se moderniser pour répondre aux exigences du marché aussi bien national qu'international.

A travers cette expérience nous avons pu déduire que le secteur coopératif au Maroc connaît beaucoup de problèmes structurels, cela nécessite donc une intervention de tous les acteurs socioéconomiques concernés

afin de leur fournir toute l'assistance nécessaire. Nous avons pu retenir aussi, suite à l'étude de marché belge réalisée par les étudiants, que les produits de nos coopératives en les comparant avec les produits se trouvant sur le marché Belge, sont des produits naturels, innovants, différenciés, variés et biologiques, parfois rares sur le marché international, et que ces produits peuvent conquérir et dominer le marché européen si les conditions de fonctionnement et de développement de ces coopératives sont plus favorables au Maroc.

Bibliographies

Revues

- BOUCHAFRA, Mustapha. 2011. «Le secteur coopératif marocain durant les cinq dernières années. Une dynamique à soutenir», Revue marocaine des coopératives, n°1.
- KHALESS, Hakima. 2012. «Cinquante années d'appui aux coopératives», Revue marocaine des coopératives, n°3.

Documents administratifs

- Haut Commissariat au Plan. 2010. «Le Maroc des régions».
- Ministère chargé des affaires économiques et générales. 2011. «Stratégie nationale de l'économie sociale et solidaire 2010-2020».
- ODCO. 2010. «Annuaire statistiques des coopératives au Maroc».
- ODCO. 2013. «Rapport annuel».

Travaux de terrain

- Résultats de diagnostics des coopératives retenues dans le projet Solid'Exchange. 2012.

Texte juridique

- Loi n°24-83 fixant le statut général des coopératives et les missions de l'office de développement de la coopération.

INTEGRATION VERTICALE DE LA CHAINE DE VALEUR DANS LE CADRE DES COOPERATIVES AGRICOLES



BADRAOUI Ismail

*Faculté d'Informatique et de Logistique
Université Internationale de Rabat*

Par :



SAIKOUK Tarik

*Rabat Business School
Université Internationale de Rabat*

Introduction :

Le secteur agricole occupe une place très importante dans l'économie du Maroc. Au fil des années, ce secteur avait souffert de plusieurs contraintes, dont la faiblesse des investissements, une organisation professionnelle limitée, des statuts fonciers complexes, une fragmentation excessive des exploitations et une dominance des cultures céréalières. En ce qui concerne les investissements, un manque énorme dans la participation du système bancaire été observé puisqu'une seule banque (Crédit Agricole du Maroc) a été impliquée avec les agriculteurs et seulement **18%** des agriculteurs bénéficiaient de prêts (**ADA, 2009**). De même, la part de l'investissement privé a été très faible. Aussi, les subventions allouées par l'état pour attirer et rendre le secteur attractif et accompagner les professionnels de ce secteur étaient très limitées (8%).

Le secteur agricole était très peu organisé, avec une faible interaction

interprofessionnelle. La fragmentation excessive des terres et la multitude des statuts fonciers représentent encore une contrainte majeure pour le développement de l'agriculture, empêchant l'utilisation efficace des terres et des moyens financiers. Il existe également une dominance des cultures céréalières, occupant **75%** de la surface agricole utile, mais ne générant que **15%** du chiffre d'affaires de ce secteur et n'employant que **10%** de la main d'œuvre.

Pour faire face à cette situation, le gouvernement Marocain a procédé en 2008 au lancement d'une nouvelle stratégie nationale dite Plan Maroc Vert (PMV), dont l'un des objectifs majeurs et l'organisation des agriculteurs, notamment les petits, en coopératives capables de gérer les différents maillons de la chaîne de valeur des filières, depuis la production jusqu'à la transformation et la commercialisation des produits. Ce modèle économique, qui représente un des fondements de la stratégie Plan Maroc Vert, s'identifie en

littérature comme l'intégration verticale de la chaîne de valeur.

Dans la théorie micro-économique l'intégration verticale de la chaîne de valeur se réfère au concept d'intégration d'un ou plusieurs maillons de la chaîne en amont, en aval, ou sur les deux niveaux. Ce concept est défini comme étant «... la combinaison entre la technologie de production, la distribution, la vente et / ou d'autres processus économiques à l'intérieur d'une seule entreprise» (Isaksen & Dreyer, 2000).

A travers la revue des approches théoriques de l'intégration verticale de la chaîne de valeur, ce travail vise à identifier les caractéristiques de ce modèle économique qui s'applique au cas des coopératives agricoles. L'objectif est de définir les opportunités et les limites qui se dressent devant les organisations de producteurs et de mettre en place une matrice de mesures permettant de bénéficier des opportunités offertes et d'atténuer les limites et contraintes.

Intégration Verticale Des Chaînes De Valeur

Les organisations de producteurs agricoles sont un bon exemple d'entités verticalement intégrées, produisant les denrées agricoles fraîches faisant par la suite objet de transformation en produits à plus grande valeur ajoutée. Afin d'élargir notre compréhension des particularités de ce modèle

économique, on examinera brièvement quelques approches théoriques relatives à l'intégration de la chaîne de valeur au niveau interne/gestion et au niveau inter organisationnel. Quatre approches sont discutées, à savoir la théorie de l'économie des coûts de transaction, la théorie de l'agence, la théorie des compétences, et la théorie de la gestion stratégique. Cette partie n'est pas destinée à être un examen approfondi de toutes les approches analysant l'intégration verticale, mais plutôt un résumé des principales approches pouvant contribuer à la compréhension de ce concept.

En économie, toute opération d'échange de biens ou de services à travers le marché est accompagnée de coûts appelés coût de transaction. Plusieurs paramètres impactent ces coûts à savoir l'asymétrie de l'information, la rationalité limitée, l'opportunisme, et la spécificité des actifs (Williamson, 1988). Wollni (2008) introduit également à la connexion entre les transactions comme paramètre important à considérer. Cette approche estime que les mécanismes du marché, combinés avec des informations incomplètes, génèrent des coûts. Ces coûts sont de nature ex ante, découlant du dépistage des fournisseurs et de la négociation des termes du contrat, et ex post, relatives au contrôle pour s'assurer que les conditions convenues antérieurement sont respectées.

La restructuration du secteur agricole

en organisations de producteurs s'est avérée être un choix judicieux pour réduire les coûts de transaction. D'un côté, les agriculteurs qui intègrent les étapes de transformation et de commercialisation à leur business réduisent le risque de comportement opportuniste des acheteurs, en particulier lorsque les produits sont périssables. L'organisation, qui est détenue par les agriculteurs eux-mêmes, joue le rôle d'acheteur en interne. De l'autre côté, les coûts des transactions relatifs au suivi des producteurs pour des questions de qualité seront moindres car il n'y a, en principe, aucun conflit d'intérêt dans l'organisation.

La théorie de l'agence est un cadre alternatif utilisé pour analyser le concept de coordination verticale et qui traite de la relation contractuelle entre deux parties ; le mandataire et le mandant (**Boland, Golden, & Tsoodle, 2008**). La relation contractuelle optimale repose sur l'asymétrie de l'information, la négociation et le suivi, et les frais d'exécution (**Hobbs & Young, 2001**). L'intégration verticale semble offrir des avantages en termes d'incitations et de contrôle. L'incitation réfère à la capacité de l'entreprise intégrée verticalement d'intérioriser et d'éliminer l'opportunisme en fournissant des incitations appropriées pour l'agent exécutant. En termes de contrôle, les entreprises peuvent effectuer des évaluations internes précises de performance et décider des récompenses et des sanctions. Stratégiquement parlant, des économies sur les échanges

d'informations sont également faites à travers l'intégration verticale.

Alors que les deux premières approches analysent l'entreprise d'un point de vue économique comme un ensemble de transactions, la théorie des compétences met l'accent sur les capacités internes en ressources humaines comme une explication à l'évolution des entreprises. Cette approche suppose que la structure de l'entreprise et les limites sont définies par la somme de ses compétences (**Hodgson, 1998**). Elle est basée sur le savoir comme un élément central expliquant l'évolution des entreprises. Le savoir peut prendre deux formes: «**savoir codifié**» et «**savoir tacite**». Le savoir codifié représente toute information pouvant être enregistrée en tant qu'information écrite (formule, conception, normes, etc.). Quant au savoir tacite, il représente une information ne pouvant être transcrite, relevant de la propre expertise de chaque organisation. Si le savoir codifié peu facilement être échangé entre les entreprises au titre des droits de propriété, le transfert du savoir tacite entre les entreprises n'est pas une tâche facile et peut entraîner des coûts de transaction élevés relatifs à la sécurisation de l'information et au suivi et de son utilisation, poussant ainsi vers des relations verticales plus étroites. Cependant, très peu d'entreprises semblent intégrer différents maillons de la chaîne de valeurs (**Hobbs & Young, 2001**). Cette situation peut être causée par le fait que les entreprises ont un savoir

limité à ce qu'ils savent bien faire, et par conséquent, au fur et à mesure que le champ d'action de l'entreprise s'étend, il se peut que cette dernière ne puisse pas être aussi compétente et rentable qu'une entreprise qui se spécialise dans une tâche spécifique. En se penchant sur le cas du secteur agricole, l'intégration entre les détaillants en alimentation et les producteurs (en avant ou en arrière) est très rarement observée, car en s'éloignant des compétences de base de l'entreprise, des inefficacités et des coûts d'agence élevés peuvent surgir (Hobbs & Young, 2001). Cependant, l'intégration entre les unités de traitement et les fermes est largement adoptée puisque les compétences de base sont étroitement liées et imposent une grande coordination pour assurer des aspects des produits tels que la qualité et la sécurité.

Par rapport aux approches précédemment analysées, le management stratégique se fonde sur une **vision plus fonctionnaliste** de l'entreprise et se base sur **le processus de formulation des objectifs, la planification, la mise en œuvre et l'évaluation**, avec l'objectif d'atteindre et de maintenir un avantage concurrentiel et une performance supérieure aux concurrents (Raduan et al., 2009). Dix avantages ressortent de l'analyse micro-analytique, pour lesquelles les entreprises choisissent stratégiquement pour s'intégrer verticalement. Les entreprises sont plus susceptibles de s'intégrer

en présence d'une haute fréquence d'opérations inter-entreprises, un petit nombre de partenaires potentiels, un niveau élevé d'actifs spécifiques, une forte incertitude concernant la demande, une faible incertitude concernant le temps de dévaluation des actifs spécifiques, une grande complexité d'échange d'information et de transfert de technologie, une importante programmation des tâches, la non-séparabilité des tâches, une grande difficulté pour mesurer la qualité du produit, et la combinaison entre incertitude et actifs spécifiques.

Stratégiquement parlant, l'intégration verticale ne vient pas qu'avec des avantages. Selon (Hobbs & Young, 2001), les inconvénients de l'intégration de la chaîne de valeur sont classés en trois catégories: les coûts bureaucratiques, les coûts stratégiques, et les coûts de productions. **Les coûts bureaucratiques** sont liés au besoin croissant de coordination, de contrôle et de communication au sein de l'entreprise, et dont les coûts sont plus élevés dans le cas d'entreprises verticalement intégrées. **Les coûts stratégiques** sont encourus à la suite de la perte de l'information et du savoir tacite acquis grâce à des relations avec des partenaires expérimentés sur le marché, et à la diminution de la flexibilité au fur et à mesure que l'entreprise grandit. **Les coûts de production** sont principalement liés à des considérations d'économies d'échelle dans l'utilisation d'intrants (matières et structure) pouvant résulter dans une productivité en dessous du niveau d'efficacité.

Il en ressort que la décision de s'intégrer verticalement doit être basée sur l'analyse des avantages et des inconvénients par rapport à la réduction des coûts, le besoin en termes d'actifs spécifiques, le besoin en contrôle et traçabilité, le besoin en savoir-faire, l'efficacité et la souplesse.

Même si les **théories précédentes** ont été analysées séparément et semblent différer sur plusieurs aspects,

il est important de souligner le fait qu'elles **sont complémentaires et parfois interconnectées**. Cette connexion est particulièrement visible dans les théories économiques organisationnelles (la théorie de l'économie coûts de transaction et la théorie de l'agence), ainsi qu'entre les approches économiques organisationnelles et celles traitant des compétences et du management stratégique, telles que présenté dans le tableau ci-dessous:

Tableau 1: lien entre les approches théoriques de l'intégration verticale

Caractéristique	ECT	Théorie de l'Agence	Théorie des compétences	Management stratégique
Rationalité limitée	√	√		√
Opportunisme	√	√		√
Incertitude	√	√	√	
La spécificité des actifs	√			√
L'asymétrie de l'information	√	√	√	√
Le savoir			√	
Les Incitations		√	√	
La différenciation et maximisation du profit		√		√

Les Cooperatives Agricoles Et L'intégration Verticale

Les caractéristiques :

L'examen des approches théoriques de l'intégration verticale a permis d'identifier les caractéristiques de ce modèle économique, les avantages qu'il offre et les limites qu'il impose. Dans cette partie, nous allons analyser les caractéristiques qui s'appliquent au cas

des coopératives agricoles afin de proposer un ensemble d'action devant être mises en œuvre pour une intégration verticale efficace. L'analyse de l'organisation et de l'environnement des coopératives agricoles nous permet d'identifier cinq caractéristiques importantes à savoir : le grand nombre d'adhérents, le niveau de scolarité, l'organisation interne classique, la présence d'une unité de transformation, et l'environnement économique compétitif.

A cause de la fragmentation excessive des terres, et afin de pouvoir mettre en place un projet agricole économiquement viable, un grand nombre d'agriculteurs doivent être regroupés, ce qui rend les opérations la communication et de contrôle

interne complexes. Comme présenté dans la figure 1, des 317 projets pilier II Plan Maroc Vert lancés entre 2010 et 2012, 65% des coopératives créées prévoient le regroupement de plus de 300 agriculteurs (ADA, 2012).

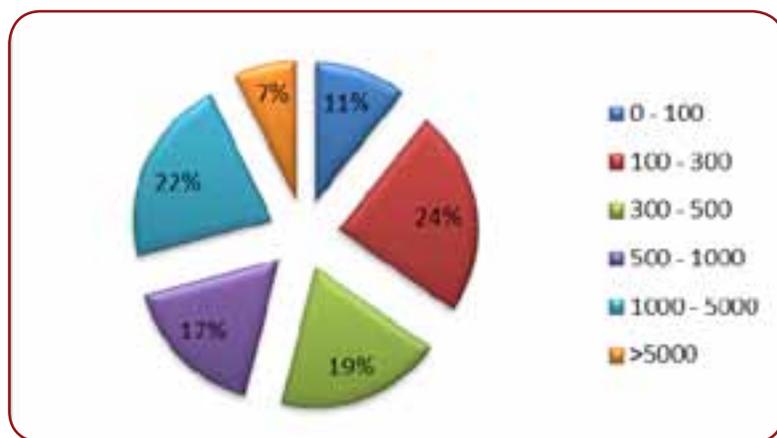


Figure 1: Répartition des projets en fonction de leur taille (nombre d'agriculteurs)

Les membres des coopératives créées dans le cadre des projets pilier II du PMV, originaires des régions rurales dans lesquelles les projets sont implémentés, ont généralement un niveau de scolarité assez bas. En effet, le taux d'alphabétisation de la population âgée de plus de 15ans dans les zones rurales est autour de 63% (Achy, 2010). Cette situation nous pousse à nous poser plusieurs questions quant à la capacité de ces derniers à gérer les aspects économiques et techniques (unité de valorisation) de la coopérative.

Les coopératives se trouvent également dans un marché très compétitif. Le secteur agro-alimentaire rassemble plus de 1900 entreprises, ce

qui représente 25% du nombre total d'entreprises industrielles au Maroc. Ces entreprises produisent annuellement l'équivalent en valeur de 67 milliards de dirhams (Ministère de l'Economie et des Finances, 2010). Le Maroc importe également 5,58 milliards de dollars de produits alimentaires (World Trade Organization, 2013), ce qui augmente la valeur présente sur le marché à près de 144 milliards de dirhams. Concernant la demande, la consommation annuelle des ménages marocains est évaluée à près de 49 333 dirhams, dont 41% dédié aux produits alimentaires (HCP, 2013). En 2012, le nombre de ménage au Maroc a été estimé à 6,81 millions, soit une demande totale pour les

produits alimentaires de 138,8 milliards de dirhams. Cela dit, le ratio demande-offre est de 1,2, montrant ainsi la marge très limitée de la demande encore disponible.

En dernier lieu, la qualité des produits exigée par les clients impose aujourd'hui des contraintes au niveau de toute la chaîne de valeur, imposant aux agriculteurs l'adoption de nouvelles pratiques agricoles ou agro-alimentaires avec des standards rigoureux.

Cartographie des relations :

Une étape importante de notre analyse et de lier les aspects clés de l'intégration verticale de la chaîne de valeur aux caractéristiques des coopératives agricoles afin d'identifier ce qui s'applique et ce qui ne s'applique pas et de déterminer les avantages et les inconvénients de ce modèle d'organisation.

Du point de vue de l'économie organisationnelle, le grand nombre d'agriculteurs, combiné avec le manque de communication et de transparence résulte dans l'asymétrie de l'information pouvant être source d'incertitudes, de comportements opportunistes, et de rationalité limitée. Bien que la constitution des organisations professionnelles soit censée limiter l'incertitude et le comportement opportuniste-puisque tous les bénéfices réalisés par l'organisation doivent être partagés entre les agriculteurs comme indiqué par la loi (**Bijman & Wollni, 2008**). La plupart des agriculteurs sont

analphabètes et n'ont pas une idée claire à ce sujet. Par conséquent, le fait de ne pas partager explicitement cette information avec eux conduira certains membres à agir de façon opportuniste à travers la vente de leurs produits au plus offrant ou la plantation de cultures intercalaires pouvant réduire la productivité et la qualité des produits. Aussi, en l'absence d'objectifs de production et de qualité clairement identifiées (productivité, quantité d'intrant, période d'irrigation et quantité d'eau, etc), les agriculteurs peuvent présenter une rationalité limitée et utiliser des pratiques agricoles qui leur semblent être efficaces, mais qui ne répondent pas aux objectifs de l'organisation pour satisfaire les exigences du marché. En outre, le nombre élevé d'agriculteurs rend très difficile les opérations de contrôle. Ces opérations seront encore plus difficiles en l'absence d'objectifs communs clairs, donnant lieu à des coûts de transaction élevés. Nous voyons ici l'opportunité de communiquer sur l'objectif, les normes, les pratiques et les informations nécessaires pour assurer une fluidité des opérations. Selon Bijman & Wollni (2008), le partage des mécanismes tels que les normes contribue à la réduction des coûts de transaction et à garder les actions individuelles conformes aux intérêts du groupe.

En termes de compétences, l'intégration de l'unité de transformation impose un renforcement des capacités à deux niveaux. **Premièrement,** il est

évident que l'équipe qui sera désignée pour gérer l'unité de transformation aura besoin d'acquérir des connaissances techniques sur l'unité de transformation, un savoir en agro-industrie (utilisation des intrants, température, durée de conservation, normes de qualité, etc.), et des connaissances en gestion économique liées à la tenue de registres comptables. Par conséquent, les sessions de formation doivent être régulièrement proposées afin d'acquérir les principes de base et aussi pour être à jour avec les nouvelles technologies et pratiques dans le but de rester compétitif. **Deuxièmement**, le processus de transformation impose certaines caractéristiques sur les produits frais en termes de taille, de productivité et de qualité. En fait, c'est tout un nouveau package de pratiques d'agrobusiness qui devra être adopté, ce qui nécessite l'acquisition de certaines connaissances par les adhérents à la coopérative.

En ce qui concerne l'approche de management stratégique, l'objectif principal souligné par cette théorie est que les entreprises cherchent à obtenir un avantage concurrentiel par rapport à leurs concurrents dans le but de maximiser leurs profits en se basant sur l'importance du processus de formulation des objectifs, la planification, la mise en œuvre et l'évaluation. L'intégration verticale présente des avantages et des inconvénients à l'entreprise. Toutefois, afin de bénéficier de ces avantages et d'atténuer les inconvénients, l'entreprise doit fixer des objectifs clairs à court, moyen, et long terme et les décomposer jusqu'au niveau opérationnel. Ceci

est particulièrement important pour les coopératives agricoles qui se trouvent dans un marché très concurrentiel. Fixer des objectifs clairs et réalistes et planifier leur exécution permettront d'avoir une meilleure visibilité sur leurs besoins en termes de ressources, d'investissements sécurisés sur des actifs spécifiques (différenciation des produits) et de mieux coordonner les opérations (réduction des coûts d'opportunité relatifs à la mauvaise coordination). Compte tenu du nombre élevé d'agriculteurs qui constituent l'OP agricoles, il faudrait s'attendre à ce que les coûts bureaucratiques liés à la croissante nécessité de coordination, contrôle et communication interne augmentent. Des coûts stratégiques relatifs à la perte d'information et du savoir tacite acquis à travers les relations avec des partenaires expérimentés et la perte de flexibilité seront également observés à la suite de l'intégration. Ces coûts devraient être atténués grâce à la formation régulière des membres et à un benchmarking régulier. En ce qui concerne les coûts de production liés à des considérations d'économies d'échelle, et puisque la taille de l'unité de transformation dans tout projet se base sur le type de culture, la superficie globale et la production estimée, ces coûts ne devraient pas apparaître dans le déroulement normal des opérations. Le tableau 2 résume les relations entre les principaux attributs des coopératives agricoles et les caractéristiques tirées de l'examen des théories de l'intégration verticale.

Tableau 2: relations entre les attributs des coopératives agricoles et les caractéristiques de l'intégration verticale

Caractéristiques	nombre d'agriculteurs	Faible niveau de scolarité	Organisation classique	Unité de transformation	Environnement compétitif
Rationalité limitée	√	√		√	
Opportunisme	√	√	√		
Incertitude	√	√			
Actifs spécifiques				√	√
Asymétrie d'information	√	√	√		
Savoir		√	√	√	√
Avantage concurrentiel	√	√	√	√	√

Les mesures :

Suite à cette première analyse, on déduit que la structure actuelle des coopératives agricoles les expose à la plupart des caractéristiques identifiées lors de l'examen des différentes approches de l'intégration verticale de la chaîne de valeur. Par conséquent, et pour être en mesure de bénéficier

des avantages et atténuer les limites de cette stratégie, plusieurs actions doivent être entreprises. Cartographier les relations nous a permis d'identifier **12** actions qui devraient être mises en œuvre par les coopératives, regroupées en trois catégories représentant les trois différentes approches abordées dans la revue de la littérature. Le tableau 3 résume les différentes actions.

Tableau 3: 12 mesures nécessaires pour une intégration verticale efficace par les coopératives agricoles

Mesure	Description
1. L'identification des membres et de leurs rôles dans la coopérative	Cette mesure vise à créer un système de gouvernance transparent dans l'organisation des producteurs à travers l'identification des membres et de leurs rôles dans la coopérative. Cette mesure a démontré des effets positifs sur la confiance des membres dans l'organisation et contribue à la réduction de l'incertitude et l'opportunisme.
2. Accroître la sensibilisation des agriculteurs sur leurs droits et obligations envers la coopérative et les inclure dans le processus décisionnel	Le but derrière cette mesure est d'informer tous les membres sur leurs droits et obligations envers la coopérative dans le but de réduire l'opportunisme et le comportement incertain.
3. Définir et partager des objectifs clairs de productivité et de qualité pour chaque agriculteur ainsi que les pratiques agricoles qui doivent être appliquées	Pour que l'organisation puisse créer un avantage compétitif, il faudrait mettre en place des objectifs et de planifier leur exécution au niveau opérationnel, détaillant la productivité et la qualité attendues de chaque agriculteur. Cette mesure permet de réduire l'asymétrie d'information, la rationalité limitée et les coûts de transaction relatifs au contrôle. Elle permettra également de réduire les coûts d'opportunité d'inadaptation et le manque de synergie.
4. Mise en place d'un système clair et transparent pour la répartition de la valeur ajoutée (bénéfices) générée par la coopérative	Cette mesure vise à clarifier la procédure de répartition des bénéfices afin d'éviter les conflits au sein de la coopérative. Ceci permet d'augmenter la confiance des membres de la coopérative et de diminuer les comportements opportunistes.
5. Développement des capacités managériales et commerciales à travers des formations en comptabilité et gestion	Le développement des capacités en matière de comptabilité et de gestion permettra aux membres responsables d'acquérir le savoir nécessaire pour faire fonctionner l'organisation.
6. Développement des capacités techniques pour la manipulation des machines de l'unité de transformation (UT)	Le développement des capacités pour la manipulation des machines de l'unité de transformation permettra à l'équipe responsable de l'UT d'acquérir les connaissances nécessaires pour faire fonctionner et entretenir les équipements.
7. Développement des capacités techniques en agro-industrie (type et quantité d'intrant, durée de transformation, ...)	Le développement des capacités dans le domaine agro-alimentaire permettra à l'équipe la gestion de l'unité de transformation d'acquérir le savoir nécessaires pour assurer la qualité et la sécurité des produits.

8. Développement des capacités techniques dans les pratiques agricoles imposées par les objectifs de productivité et de qualité	Le développement des capacités dans les nouvelles pratiques agricoles permettra aux agriculteurs d'appliquer les pratiques imposées par les objectifs de productivité et de qualité.
9. Définition d'objectifs à court, moyen et long terme	Fixer des objectifs donne à la coopérative un but et un cadre autour duquel des plans de réalisation sont mis en place pour construire un avantage concurrentiel.
10. Déclinaison des objectifs en plan d'action et planification de leur exécution	Le but de cette mesure est de définir les besoins en termes de bonnes pratiques agricoles, intrants, ressources humaines, investissements,... etc, pour clarifier les différentes décisions qui doivent être prises à tous les niveaux de la chaîne de valeur. Cette mesure augmente la coordination et réduit les coûts de contrôle.
11. Mise en place d'un tableau de bord de suivi	Cette mesure assure la proactivité et augmente le contrôle sur la chaîne de valeurs.
12. Formation continue (technique et économique) et benchmarking	Réduit les coûts stratégiques résultant de la perte de partenaires expérimentés.

CONCLUSIONS

Cet article met en évidence certains éléments clés de l'intégration verticale de la chaîne de valeur que les coopératives doivent prendre en compte pour décider d'adopter cette stratégie ou non. La revue de la littérature de différents points de vue nous a permis d'identifier des caractéristiques organisationnelles liées à l'intégration verticale et la façon

dont ce concept d'entreprise contribue à y faire face, tels que la rationalité limitée, l'opportunisme, l'incertitude, la spécificité des actifs, l'asymétrie de l'information, le savoir, les incitations et la maximisation du profit. La combinaison de tous ces éléments a contribué à l'identification des avantages et des inconvénients de l'intégration verticale de la chaîne de valeur, résumés comme suit:

Avantages	Inconvénients
Plus de contrôle sur la chaîne de valeur	Augmentation des coûts bureaucratiques
Plus de contrôle sur les coûts	Diminution de la flexibilité
Avantage concurrentiel et de diversification	Apparition de coûts stratégiques
Introduction de nouvelles compétences de base	

La cartographie des relations entre les caractéristiques identifiées et le cas des organisations de producteurs agricoles a été une étape importante vers la compréhension de ce qui s'applique à ces organisations professionnelles et la détermination des opportunités offertes et des contraintes qui se dressent devant elles. Le rassemblement de tous ces éléments ont permis de mettre en place un ensemble de mesures devant être mises en œuvre par les coopératives pour être en mesure de bénéficier pleinement des avantages de l'intégration verticale de la chaîne de valeur et de limiter ses inconvénients. Les actions concernent trois composantes principales à savoir, la réduction des coûts, le développement des capacités et l'obtention d'un avantage concurrentiel.

L'application des principes de l'intégration verticale de la chaîne de valeur des différentes filières du Plan Maroc Vert permet, non seulement d'augmenter la productivité et d'assurer une bonne qualité des produits agricoles, mais aussi et surtout de permettre l'organisation de l'aval des filières pour une meilleure valorisation et commercialisation des produits. En assurant une bonne gouvernance au sein des coopératives, un climat de transparence et de confiance s'installe entre les adhérents et une distribution équitable des bénéfices sera assurée. La performance et la durabilité du système coopératif dans le secteur agricole est un levier important pour la réussite du Plan Maroc Vert en général, et son pilier 2 d'agriculture solidaire en particulier.



REFERENCES

Achy, L. 2010. Morocco's experience with poverty reduction, lessons for the Arab World. Carnegie Papers No. 25. Carnegie Middle East Center. Washington, DC.

Agency for Agricultural Development. 2012. Evaluation semestrielle. Agency for Agricultural Development. Rabat.

Badraoui, I., 2013. Value chain vertical integration: An implementation framework for agricultural producers' organisations in Morocco. *Journal of Agricultural Science and Applications*, volume 2, issue 4, PP. 232-240.

Bijman, J., Wollni, M. 2008. Producer organizations and vertical coordination: an economic organization theory perspective. In: International Conference on Cooperative Studies (ICCS), 7-9 October 2008. Köln.

Boland, M.A., Golden, B.B., Tsoodle, L.J. 2008. Agency theory issues in the food processing industry. *Journal of Applied Economics* 40: 623-634.

Haut Commissariat au Plan. 2013. Dépense annuelle moyenne. On line (www.hcp.ma). Accessed October 9, 2013.

Hobbs, J.E., Young, L.M. 2001. Vertical linkages in agri-food supply chains in Canada and the United States. Research and Analysis Directorate, Strategic Policy Branch, Agriculture and Agri-Food Canada. Ottawa.

Hodgson, G.M. 1998. Competence and contract in the theory of the firm. *Journal of Economic Behavior & Organization* 35: 170-201.

Isaksen, J., Dreyer, B. 2000. The impact of vertical itegration on performance. In: IIFET 2000 Proceedings. Corvallis, OR.

Ministère de l'Economie et des Finances. 2010. Performances et perspectives du secteur de l'industrie agro-alimentaire au Maroc. Ministère de l'Economie et des Finances. Rabat.

Raduan, C.R., Jegak, U., Haslinda, A., Alimin, I.I. 2009. Management, strategic management theories and the linkage with organizational competitive advantage from the resource-based view. *European Journal of Social Sciences* 11: 402-417.

Williamson, O.E. 1988. Transaction cost economics: how it works, where it is headed. *De Economist* 146: 23-58.

World trade Organization. 2013. Time Series. On line (www.wto.org). Accessed October 9, 2013.

Systeme coopératif en arganeraie : de la genèse vers la professionnalisation



Azenfar, A.

Directeur de l'Office du
Développement de la Coopération,
Rabat – Maroc.
aazenfar@gmail.com

Par :



Mahfoudi, M.*

Délégué régional de l'Office du
Développement de la Coopération,
Agadir – Maroc.
agadir@odco.gov.ma

* Cet article a fait l'objet d'une présentation orale lors de la 2^e édition du Congrès International de l'Arganier organisé à Agadir du 09 au 11 décembre 2013. Les données ont été actualisées en février 2015.

Résumé : Les coopératives d'argane représentent l'un des leviers de développement local grâce à leur dynamisme et leur ouverture sur les partenaires nationaux et internationaux. En effet, les coutumes de solidarité ancrées au sein de la population de la région, la dynamique de la société civile et le système d'utilisation collective des ressources naturelles ont contribué à la genèse et au développement du système coopératif et particulièrement autour de l'arganier.

Depuis les premières créations de coopératives, plusieurs intervenants nationaux et internationaux appuient ce système par conviction de son rôle inéluctable comme levier de développement local et de lutte contre la pauvreté au profil essentiellement de femmes rurales. Ainsi, l'effectif des coopératives d'argane a enregistré une dynamique impressionnante depuis 1996 pour atteindre actuellement 245 coopératives dédiées à la valorisation des produits d'arganier.

L'aventure avait commencé par la sensibilisation, construction et équipement des locaux, formation, techniques d'emballage, participation aux salons... L'inscription dans un engagement de qualité s'est concrétisée après l'adoption, en 2008, de la loi relative aux signes distinctifs d'origine et de qualité des denrées alimentaires et des produits agricoles et halieutiques et la déposition de l'Indication Géographique de l'huile d'argane.

Mots clés : arganeraie, coopérative, partenariat, professionnalisation, indication géographique.

Introduction

Les coopératives constituent l'un des trois piliers de l'économie sociale et solidaire. Elles représentent un outil adéquat et efficace pour le développement humain à travers la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, l'offre d'opportunités d'auto-emploi, la valorisation des potentialités locales et la mise en valeur des richesses culturelles.

A travers le monde, le nombre de coopératives et l'intérêt qui leur est accordé ne cessent d'augmenter surtout avec la crise économique et les limites du système classique d'économie de marché.

Le Maroc ne fait pas exception à cette tendance mondiale et le nombre de coopératives a presque triplé durant la dernière décennie avec élargissement des domaines couverts et diversité de la population touchée dont les jeunes diplômés. Les coopératives d'argane, malgré leur jeune âge, représentent la locomotive du système coopératif grâce à leur dynamisme et aux appuis des différents partenaires nationaux et internationaux. En effet, le processus a démarré pendant les années 90 avec la sensibilisation pour l'organisation en coopératives, l'appui à la création, la construction et l'équipement des locaux, le renforcement des compétences, la constitution d'unions...Elles se sont, par la suite, professionnalisées avec l'adoption de véritables techniques de marketing et l'engagement dans un système de qualité.

Ainsi, après la présentation de quelques indicateurs de l'importance du système coopératif au niveau international, on analysera les statistiques actuelles des coopératives au niveau national : évolution, répartition, part des coopératives féminines

et celles des jeunes diplômés. Le présent article s'attardera plus sur les coopératives d'argane : genèse, évolution, conditionnalités de réussite, difficultés et projection future vers la professionnalisation via l'agrégation et l'adoption de système de qualité.

Les coopératives à travers le monde

L'importance de l'économie sociale et solidaire en général et du secteur coopératif en particulier suscite l'intérêt de la communauté internationale comme solution alternative pour le développement local et la lutte contre la pauvreté. Ainsi :

- ❑ Les coopératives comptent 1 milliard de membres dans le monde (Alliance Coopérative Internationale, 2013) ;
- ❑ L'exemple de l'Inde où les besoins de consommation de 67% des ménages en milieu rural sont satisfaits par des coopératives (Alliance Coopérative Internationale, 2013) ;
- ❑ 2012 a été déclarée Année Internationale des Coopératives. Plusieurs manifestations ont été tenues dans différentes régions du monde pour sensibiliser la communauté internationale de l'importance de ce secteur et pousser les gouvernements à s'engager pour préparer les conditions favorables à son développement.

Deux signes forts de cette mobilisation :

- ❑ Le Secrétaire Général des Nations Unies, Ban Ki-moon avait souligné dans son intervention à l'occasion de la célébration de l'année internationale « Les coopératives rappellent à la communauté internationale qu'il est possible d'allier la viabilité économique à la responsabilité sociale » ;

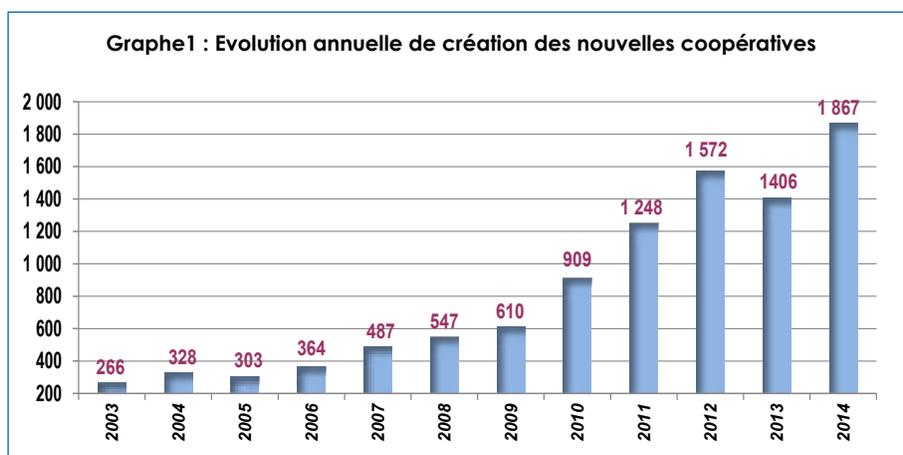
- La résolution 56/114 des Nations Unies (résolution adoptée par l'Assemblée générale le 19 décembre 2001) demande instamment aux gouvernements et autres autorités compétentes d'utiliser et de développer tout le potentiel et la contribution des coopératives à la réalisation des objectifs de développement social, notamment l'élimination de la pauvreté, la création du plein emploi, d'un emploi productif et la valorisation de l'intégration sociale (Alliance Coopérative Internationale, 2013).

Les coopératives au Maroc

Au Maroc, les coopératives totalisent 13.882 jusqu'à fin 2014 regroupant 461.878 coopérateurs (ODCO, 2015).

Le rythme de création des coopératives a nettement progressé depuis 2005, date de lancement de l'Initiative Nationale de Développement Humain, avec une moyenne annuelle dépassant 1.500 nouvelles coopératives durant les trois dernières années. En effet, 60 % des coopératives datent de moins de 10 ans.

Le rythme de création des coopératives est illustré dans le graphique ci-dessous.



La répartition géographique de ces coopératives relève une généralisation du système coopératif au niveau des 16 régions du Maroc avec 11 % au niveau de la région de Souss Massa Draa qui arrive en tête suivie de celles de Tanger Tétouan et Meknès Tafilalet avec 9 % chacune.

Les coopératives agricoles, au nombre de 9.262, dominent celles des autres secteurs (66,7 %) suivies des coopératives d'artisanat avec 15 % (2.106 coopératives) et en

troisième lieu celles d'habitat avec 8,1%.

Les coopératives féminines représentent 14,6 % de l'effectif total des coopératives (2.021 coopératives regroupant 34.877 coopératrices) dont 41,5 % dans le secteur d'artisanat et 34 % en agriculture. La région de Souss Massa Draa s'accapare la majorité de ces coopératives féminines avec 17,6 %.

La création des coopératives des jeunes diplômés enregistre une croissance notable pour atteindre (en fin 2014) 346

coopératives (3.821 coopérateurs) dont 17,3 % au niveau de la région de l'Oriental. 44 % de ces coopératives s'activent dans le secteur de l'agriculture.

La contribution du secteur coopératif à la création de la richesse a été évaluée à 1,6% du PIB national en 2010 (Ministère délégué Chargé des Affaires Economiques et Générales, 2010).

Les coopératives d'argane

Outre l'endémisme de l'arganier au sud ouest marocain, son écosystème est caractérisé par sa richesse et la diversité des biens et services qu'ils procurent.

Cet **écosystème contribue à 7,3% du PIB régional** (Benchekroun, 2011). Les potentialités fourragères et les fruits représentent les principaux biens tangibles de l'arganeraie en plus d'autres biens et services telle la conservation de la biodiversité et la lutte contre la désertification...

La demande croissante des produits issus des fruits d'arganier notamment l'huile a engendré le développement d'un marché sous plusieurs formes : vendeurs individuels, industriels et coopératives. Tandis qu'avant, la grande partie de la production des femmes rurales de cette matière était destinée à la consommation domestique, au moment où le reste était vendu par le biais des intermédiaires qui exploitaient le travail des milliers de femmes.

L'apparition des premières coopératives d'argane n'est, au fait, qu'une consolidation :

- ❑ des coutumes ancestrales de solidarité ancrées au sein de la population de la région ;
- ❑ des modes d'utilisation collective des ressources naturelles ;

- ❑ de la relation de la femme rurale avec l'exploitation des ressources naturelles et particulièrement de l'arganier ;
- ❑ du savoir-faire cumulé et transmis de génération en génération de collecte et de ramassage des fruits d'argane et d'extraction d'huile.

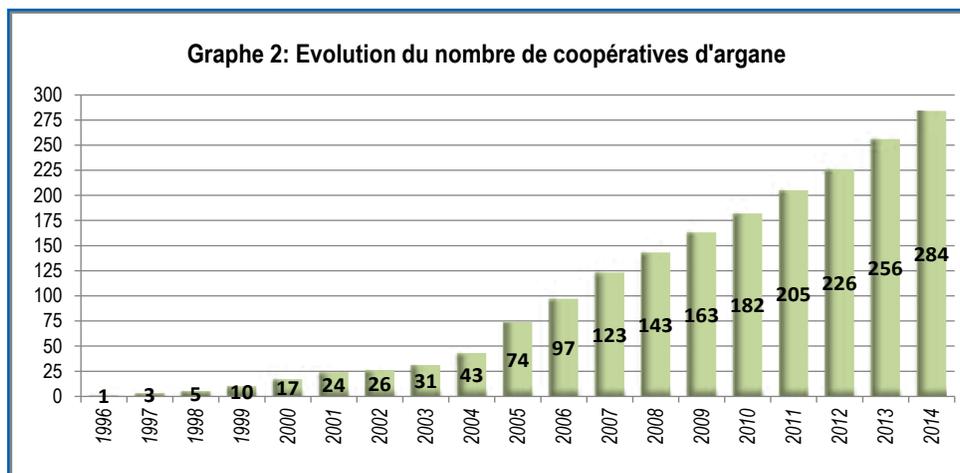
1. Evolution / accompagnement / contraintes

La 1^{ère} coopérative féminine de production d'huile d'argane au Maroc a été créée en 1996 à Essaouira grâce à l'appui de l'ambassade de Grande Bretagne, le centre de Recherche pour le développement international (Ottawa, Québec) et le comité d'Entraide Internationale.

Dans la région de Souss Massa Draa, la 1^{ère} coopérative féminine de production d'huile d'argane a été créée le 10 Mars 1998 à Sidi Ifni en collaboration avec l'ODCO, OXFAM-Québec, l'ambassade du Canada et l'Association Ait Baamrane.

La création des coopératives s'est dynamisée dans le cadre du projet de Conservation et de Développement d'Arganeraie (coopération Maroc-allemande) 1995-2002 par la vulgarisation des techniques de production et d'extraction d'huile d'argane et la commercialisation.

Dans ce cadre, la première Union des Coopératives des Femmes de l'Arganeraie (UCFA) a été constituée le 8 Avril 1999 par 5 coopératives. Le nombre des coopératives avait atteint 10 en fin 1999. La réussite et le succès enregistrés par ces expériences pilotes et les efforts conjoints des différents partenaires a favorisé la multiplication rapide du nombre des coopératives (voir rythme de création sur le graphique ci-dessous).



L'appui de la population à s'organiser en coopératives a continué par les départements ministériels concernés, les associations de développement local, le réseau des associations de la réserve de biosphère arganaise, les agences de développement, la coopération internationale (Union Européenne, Allemande, Canadienne, Anglaise...).

Cet appui a, en effet, combiné renforcement des compétences et financement d'actions concrètes et l'impact était visible. Il a concerné :

- ❑ Campagnes de sensibilisation ;
- ❑ Sessions de formation ;
- ❑ Accompagnement des nouvelles coopératives : préparation des dossiers, montage de projets;
- ❑ Subventions et dons (financiers techniques) ;
- ❑ Construction des sièges des coopératives ;
- ❑ Acquisition du matériel de production et d'emballage ;
- ❑ Fonds de roulement de démarrage ;

- ❑ Études (de marchés, de qualité...)...

Le nombre des coopératives d'Argane a, ainsi, atteint 284 (regroupant 7.198 adhérents) jusqu'à fin 2014 dont 93 % féminines. 70% de ces coopératives sont installées au niveau de la région Souss Massa Draa, 22 % au niveau de la région de Tensift El Haouz et 6 % dans la région de Guelmim Smara. La création d'une coopérative à Berkane en 2003 rappelle la curiosité naturelle d'existence de quelques pieds d'arganier dans cette zone.

Cependant, derrière ce succès, un nombre d'obstacles demeure posé, dont principalement :

- ❑ Forte pression exercée sur la matière première ;
- ❑ Absence de stratégie commerciale ;
- ❑ Faible niveau d'instruction des gestionnaires de certaines coopératives ;
- ❑ Faible structuration des coopératives en unions (3 unions uniquement regroupant une trentaine de coopératives) ;
- ❑ Atomisation du marché.



2. Unions

Malheureusement la dynamique de création des coopératives n'a pas été accompagnée par leur regroupement en structures plus solides pour faire face aux différentes contraintes rencontrées essentiellement au niveau de la commercialisation.

En effet, les rares structures d'agrégation recensées sont :

- ❑ 5 unions regroupant 41 coopératives ;
- ❑ 4 groupements d'intérêt économique regroupant 24 coopératives ;
- ❑ Association Nationale des coopératives d'argane (60 coopératives) ;
- ❑ Association Marocaine de l'Indication Géographique de l'Huile d'Argane.

L'avenir du secteur passe, inéluctablement, par l'intégration globale et l'agrégation avec une utilisation rationnelle de la ressource. La mise en place de la Fédération Interprofessionnelle Marocaine de la Filière d'Argane (FIMARGANE) en 2011 regroupant les coopératives, les industriels et les com-

merçants représentent l'une des initiatives à encourager...

3. Labellisation

Depuis 2008, la loi 25-06 (juin 2008) relative aux signes distinctifs d'origine et de qualité des denrées alimentaires et des produits agricoles et halieutiques, promulguée par le dahir n°1-08-56 du 23 mai 2008 (sur proposition du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime) constitue un tournant important de la valorisation des produits de terroir qui permet leur reconnaissance et leur protection.

Cette loi a permis de répondre au souci de renforcer le positionnement de l'Huile d'Argane sur le marché mondial, de lutter contre toute usurpation commerciale du nom d'Argane, de structurer la filière, de garder la valeur ajoutée dans la région de production pour les populations locales, d'apporter aux consommateurs des garanties sur l'origine, la traçabilité, la qualité et l'équité et enfin d'attribuer la dénomination ARGANE uniquement aux produits issus de

la zone géographique respectant le cahier des charges Indication Géographique Protégée.

Depuis l'entrée en vigueur de la Loi 25-06, le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche maritime marocain a reconnu plusieurs Signes Distinctifs d'Origine de Qualité dont :

- Argane : Indication Géographique déposée par l'Association Marocaine de l'Indication Géographique de l'Huile d'Argane dans la région de Sous Massa Drâa.

Ainsi, 29 coopératives d'Argane ont été certifiées IGP dont 19 au niveau de la région de Souss Massa Draa et 10 au niveau de la région de Tansift El Haouz (NORMACERT, 2015).

- Un effort important de l'ensemble des partenaires doit se focaliser sur le diagnostic des

coopératives non encore certifiées pour établir des plans de redressement afin de se conformer aux conditions exigées par le cahier de charges.

Conclusion

Le niveau atteint par les coopératives d'argane est le fruit du dynamisme de la population locale et des efforts d'accompagnement par différents partenaires nationaux et internationaux.

Néanmoins, plusieurs défis sont à relever au niveau de l'organisation de la filière depuis l'exploitation rationnelle de la matière première jusqu'à la commercialisation. Le regroupement de ces coopératives dans des structures plus solides et leur inscription dans des systèmes de qualité sont les entrées vers la professionnalisation de ce secteur dans l'objectif de faire de ces coopératives de véritables entreprises à durabilité et à autonomie assurées.

Bibliographie :

- ODCO, 2015 : Statistiques des coopératives au Maroc.
- NORMACERT, 2015 : Coopératives d'argane certifiées IGP.
- Alliance Coopérative Internationale, 2013 : Plan d'action pour une décennie des coopératives.
- Benchekroun F., 2011 : Evaluation des biens et services de l'écosystème arganeraie. 1ère Edition du Congrès International de l'Arganier - décembre 2011.
- Ministère délégué Chargé des Affaires Economiques et Générales, 2010 : Stratégie Nationale de l'Economie Sociale et Solidaire 2010 – 2020.

Les unions : Espace de restructuration des coopératives



Par :

LAABID Abdelouahed
a.laabid@odco.gov.ma

Introduction :

Le nombre des coopératives ne cesse d'évoluer au Maroc, à un rythme soutenu grâce aux actions des pouvoirs publics. En pratique l'Office du Développement de la Coopération (ODCo) a joué depuis sa création un rôle clé dans la promotion de l'image des coopératives en tant qu'entreprises capables de créer des richesses et de l'emploi. Avec l'avènement de « l'Initiative Nationale pour le Développement Humain » en plus de l'implémentation d'autres programmes gouvernementaux tels que le Plan Maroc Vert (pilier II), Halieutis..., les coopératives ont progressé dans les terroirs et les coopérateurs ont vu leurs esprit d'entreprise se concrétiser, ce qui a stimulé l'initiative dans le secteur coopératif qui a connu la création de **14.512** coopératives entre 2005 et avril 2015 groupant **468.874** Adhérents et générant un capital libéré de **6.457.629.844** DH.

Cette dynamique a été caractérisée aussi, par le développement des coopératives de femmes qui ont atteint à fin avril 2015, **2091** coopératives unissant **35.684** femmes présentant un

pourcentage de 14% et parl'émergence de **356** coopératives de jeunes diplômés fédérant **3908** lauréats. Il en est de même pour les nouveaux créneaux qui prospèrent aisément dans le cadre de coopératives exerçant des activités génératrices de revenu dans plusieurs secteurs tels que l'alphabétisation, la valorisation des plantes médicinales et aromatiques, le transport, le cinéma, la presse électronique, le recyclage etc...

Néanmoins cette tendance à la hausse des coopératives ne se recoupe pas avec une croissance semblable en nombre d'unions de coopératives du fait que ces dernières ne comptent que **104** unions à fin avril 2015 mobilisant un peu plus de **900** coopératives et sont limitées dans quelques secteurs d'activité comme l'agriculture, l'artisanat, l'habitat et l'argane, fusionnant une moyenne de 10 coopératives par union avec un capital médian de 194.595 DH par union. Cette situation explique que les coopératives au Maroc sont encore en retrait pour mutualiser leurs efforts matériels, humains et financiers dans un cadre approprié comme les unions pour mettre en œuvre leurs activités et agir sur le marché ou surmonter leurs difficultés commerciales ou financières...

Cet article vise non seulement à faire la lumière sur les objectifs de la restructuration des coopératives en unions, ses enjeux, mais d'apprécier aussi l'évolution des unions et leurs disparités entre les régions et mettre en évidence la perception de l'ODCO envers cette étape de restructuration.

A quoi tend la restructuration des coopératives en unions ?

Même si la loi n° 24/83 n'a pas définie l'union des coopératives dans le chapitre XI, elle a néanmoins expliqué à travers l'article 93 que cette dernière est soumise aux mêmes dispositions législatives et réglementaires attribuées aux coopératives hormis quelques particularités. La nouvelle loi n° 12/112 des coopératives maintient la même vision envers ces structures, ce qui veut dire que l'union est une coopérative où les membres sont eux-mêmes des coopératives, ainsi, sa constitution vient remplir le sixième principe des fondements de base coopératifs qui stipule que « Les coopératives ayant le même objet établissent dans la mesure où cela satisfait leurs intérêts, des relations entre elles et avec celles ayant d'autres objets, sur les plans économique, social et éducatif, tant à l'échelon national qu'international et ce, dans le cadre de l'inter-coopération ». D'ailleurs l'alliance coopérative internationale (ICA) dans sa déclaration sur l'identité internationale des coopératives (1995), annonce que les coopératives fournissent à leurs membres des services et consolident le mouvement coopératif en œuvrant ensemble par le biais des structures locales, nationales, régionales et

internationales. L'objectif de ce fait est de mettre en commun les moyens, les expertises entre plusieurs coopératives pour renforcer leurs ressources et sécuriser leurs projets coopératifs. Ainsi les unions des coopératives peuvent concentrer leurs missions autour des activités suivantes :

- ❑ Mutualiser les moyens afin d'agir sur le marché,
- ❑ Commercialiser et s'approvisionner en commun ce qui permet de s'intégrer dans l'économie du marché,
- ❑ Améliorer la production, les services, la qualité et le chiffre d'affaire et réduire les couts...
- ❑ Soutenir le développement des coopératives,
- ❑ Améliorer le mode de gouvernance par la tenue d'une comptabilité unifiée et centralisée,
- ❑ Constituer un interlocuteur unique auprès du gouvernement.

Le but suprême de la structuration des coopératives au Maroc ne se limite pas seulement à encadrer les coopératives dans des unions pour les pousser à gérer elles-mêmes leurs intérêts communs sinon, à se structurer dans plusieurs formes juridiques à savoir les groupements d'intérêt économique, associations des coopératives ou dans le cadre d'une fédération nationale des coopératives qui pourra mettre en avant le secteur coopératif via les fonctions qui lui sont assignées par la loi 24/83 soit :

- a. Promouvoir et développer le mouvement coopératif,

- b. Veiller à l'application des principes coopératifs,
- c. Assurer et sauvegarder les intérêts matériels et moraux des coopératives,
- d. Régler amiablement tous différends pouvant intervenir entre organisations coopératives,
- e. Faciliter, par leurs conseils ou la mise à la disposition des coopératives d'experts qualifiés, l'organisation et le fonctionnement des coopératives et de leurs unions,
- f. Favoriser l'inter coopération en établissant des circuits commerciaux avec les organismes coopératifs étrangers,
- g. Etablir des jumelages entre coopératives et unions de coopératives marocaines et étrangères,
- h. Représenter le mouvement coopératif marocain aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays.

II. Etat des lieux :

2.1.Cadre juridique :

La loi n°24.83 fixant le statut général des coopératives et les missions de l'Office du Développement de la Coopération, de même que la nouvelle loi n° 12/112 des coopératives ont laissé l'initiative aux coopératives dans tous les secteurs, de créer de nouvelles unions ou d'adhérer à celles qui existent déjà. Cependant la loi n° 24/83 a fixé le nombre minimum à **4** coopératives au moins pour constituer une union, ce qui n'est pas le cas pour la nouvelle loi n° 12/112. Cette dernière, voulant encourager davantage la restructuration des coopératives a diminué ce chiffre à **3** coopératives seulement (art.85). Quand à la fédération nationale des coopératives, étant donné qu'elle est régie par la loi n°24/83 et par le dahir n° 1-58-376 du 3 jourmada I 1378 (15 novembre 1958) réglementant le droit des associations, **2** unions au moins peuvent la constituer.

Tableau n°1 : Dynamique de création des coopératives et les unions des coopératives par année (2005-Avril 2015):

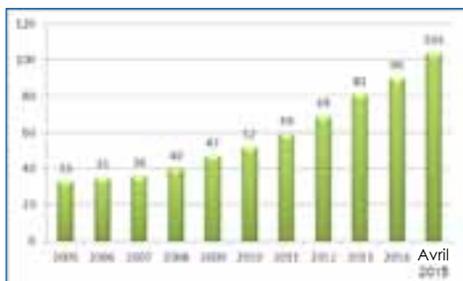
Année	Nombre de coopératives	Nombre d'unions de coopératives
2005	4 985	33
2006	5 276	35
2007	5 749	36
2008	6 286	40
2009	6 895	47
2010	7 804	52
2011	9 046	59
2012	10 616	69
2013	12 022	81
2014	13.882	90
Avril 2015	14.512	104

2.2- Evolution :

Le secteur coopératif marocain a été marqué au cours des dix dernières années par une augmentation du nombre des coopératives créées comme l'indique le tableau ci-joint. Cet accroissement est dû à la conjugaison de plusieurs facteurs. Parmi eux, on peut citer le rôle moteur que joue l'ODCO sur le terrain par l'encouragement à la création des coopératives, l'appui juridique et l'accompagnement des organismes coopératifs, ainsi que la formation et la vulgarisation du style coopératif. Le déploiement des programmes gouvernementaux tels que le plan Maroc Vert, INDH, HALIUTIS et Vision 2015 de l'Artisanat ont largement contribué au développement des coopératives.

La lecture de ce même tableau permet de constater une croissance importante dans la création des unions, sans atteindre un niveau qui reflète une véritable restructuration des coopératives soutenant leur activités pour intervenir au marché et constituer une force compétitive vu leur nombre réduit par rapport au potentiel des coopératives. En groupant uniquement 6% des coopératives existantes au Maroc, ce constat reste très en deçà des objectifs de la restructuration du secteur coopératif.

Figure n°1: Evolution du nombre des unions créées par année (1995- Avril 2015).



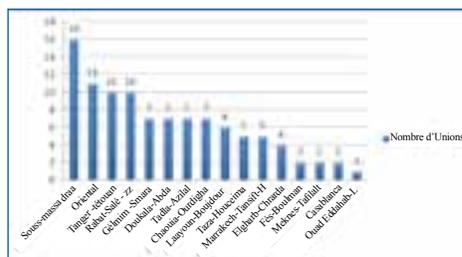
Le secteur agricole s'empare d'un grand nombre d'unions de coopératives représentant 76% du total de ces structures.

Figure n°2 : Répartition des unions par secteurs :



2.3- Ancrage territorial des unions de coopératives:

Figure n°3 : Répartition régionale des unions de coopératives



A partir de ce graphe on constate une disparité apparente entre les régions du Maroc en matière de restructuration des coopératives en unions. La région de Souss-Massa-Draa occupe le premier rang avec 15% du total des unions, suivie par l'Oriental (11%) et Rabat-Salé-Zemmour-Zaïr (10%), le reste (13 régions) partage 53%. Cette situation est expliquée par la dynamique du secteur coopératif enregistrée au niveau de ces régions.

III-Benchmark:

En France la restructuration s'intensifie surtout dans le secteur Agricole. Ces dernières années plusieurs restructurations ont été concrétisées notamment par des fusions ou par des créations d'unions de coopératives dans l'objectif de diminuer les coûts des coopératives, diversifier leurs activités, augmenter leurs capacités et renforcer leur présence en amont et en aval des filières. Les coopératives se sont même rapprochées des entreprises non coopératives via des rachats et des partenariats à travers l'inscription dans une dynamique d'internationalisation et de recherche de nouveaux marchés.

En Italie le mouvement coopératif compte plus de 75000 coopératives, et est restructuré dans trois grandes organisations : Confcooperative, Lega coop et AGCI. Ces organisations sont officiellement reconnues comme des partenaires sociaux capables d'engager des négociations et aboutir à des accords officiels.

Les coopératives en Italie enregistrent un apport à l'économie italienne dépassant 7% du produit intérieur brut (PIB).

IV- Forces et Contraintes :

La force des coopératives réside dans la solidarité de leurs membres, et la présence dans tous les secteurs d'activités ainsi que leur participation considérable à la création et à la

consolidation de l'emploi et des richesses.

Pourtant, pour conforter cette position et devenir plus compétitives, ces entités doivent être prédisposées à se regrouper dans des unions afin de renforcer et développer leurs activités économiques et sociales afin d'atteindre les visées suivantes:

- ❑ La mutualisation des achats et services pour diminuer les frais...

Réalisation des objectifs de leurs membres par les études et l'appui financier,

- ❑ Représentation des coopératives auprès des pouvoirs publics et des partenaires,
- ❑ L'accompagnement des porteurs de projets pour la création de nouvelles coopératives pour renforcer les rangs des unions,
- ❑ L'organisation d'échange de savoir-faire à travers les rencontres et les visites d'études organisées par les unions au profit de leurs membres.

Néanmoins plusieurs limites atténuent cette restructuration, parmi elles on peut citer :

- ❑ Les Faiblesses liées à des facteurs, tant endogènes telles que la fragilité de ces structures et l'insuffisance de leurs moyens humains, techniques et financiers, qu'exogènes liés aux fluctuations de leur environnement économique et social.

- ❑ Difficultés d'accès aux circuits de commercialisation,
- ❑ Difficultés d'accès au système de financement,
- ❑ Prédominance de l'esprit d'assistanat (soutien des services de l'Etat)

IV- Rôle de l'ODCO dans la structuration des coopératives :

La structuration des coopératives dans le cadre d'unions régionales, provinciales et sectorielles occupe une place prioritaire dans les objectifs stratégiques du plan d'action de l'Office du Développement de la Coopération. Ce dernier a entrepris la réalisation d'un constat sur la situation des réseaux coopératifs existants par le biais d'une étude qui va ressortir des recommandations de restructuration du secteur coopératif et établira des plans de redressement des unions existantes à mettre en œuvre avec la participation des départements et intervenants concernés. Ainsi le rôle de l'ODCO dans ce domaine touche deux axes d'intervention :

1. Sensibilisation des coopératives (tous les secteurs) non structurés pour les encourager à changer de vision et à se regrouper ou adhérer à des unions en activité au niveau régional, provincial ou local, dans l'optique d'atteindre des perspectives plus vastes de leurs fonctions, et approfondir leurs capacités et soutenir leur rendement.
2. Mettre à niveau les unions inactives sur le terrain, afin de redynamiser leurs activités et contribuer à promouvoir une structure coopérative moderne.

En parallèle à l'opération d'assainissement des unions inactives existantes et leur mise en œuvre, une action sera lancée en faveur de la fédération nationale des coopératives créées en 2000 et n'ayant réalisé aucune activité, pour lui donner le dynamisme nécessaire pour remplir les missions de promotion, sauvegarde des principes coopératifs, conciliation, l'appui et l'assistance des organisations coopératives et la représentation du mouvement coopératif..., qui lui sont attribuées par la loi en vigueur (Article n°101).

Formaliser le secteur informel au Maroc par les coopératives, une alternative qui reste à développer ?



Par :

Hakima Khaless

Hakima.Khaless@odco.gov.ma

Nul ne peut ignorer le rôle du secteur informel dans la création d'emploi, la lutte contre la pauvreté, l'atténuation des crises sociales, mais ce secteur hypothèque l'émergence d'une véritable économie moderne au Maroc .

Ce secteur porte des préjudices aux recettes fiscales, aux entreprises marocaines, particulièrement de petite et moyenne taille et aux salariés qui ne sont pas déclarés, qui n'ont ni d'assurance maladie ni retraite.

Nous ne demandons pas une éradication totale de ce secteur, car nous savons qu'il existe un **"informel social"** qui fait vivre certaines familles issues des classes défavorisées. Mais on peut leur proposer l'une des solutions qui peuvent atténuer le phénomène dont l'organisation coopérative semble être l'une des solutions les plus appropriées. avant de présenter les axes principaux de la politique de formalisation du secteur informel, par le biais des coopératives, il semble opportun de définir ce qu'on entend par secteur informel et cerner ses spécificités son rôle mais également ses inconvénients.

1. le secteur informel : c'est quoi au juste ?

Depuis que l'Organisation Internationale du Travail (OIT) a publié son rapport sur la situation de l'emploi au Ghana et au Kenya en 1972 (1) identifiant pour la première fois un type d'activité de travail qui ne correspondait ni aux activités du secteur «traditionnel» ni à celles du secteur «moderne» de l'économie, nombre d'études et de travaux ont vu le jour sur ce que l'Organisation internationale du travail a appelé le secteur non structuré de l'économie. Ces études n'ont pas permis d'arriver à un consensus, ni sur la manière d'appeler ce phénomène, ni sur celle de le définir.

Le secteur informel, par définition en effet, pose généralement un problème d'évaluation, sauf étude ou enquête officielle retraçant les principales caractéristiques de cette économie parallèle.

Jusqu'à présent, aucune terminologie employée pour définir le secteur informel n'a permis d'avoir une idée précise

de ce secteur qui reste intuitivement identifiable dans les pays en voie de développement. Les concepts utilisés sont nombreux. Pour certains chercheurs, ce phénomène est représenté par un ensemble d'activités caractérisées par la prédominance de travail, la faible productivité, la lente évolution des technologies de l'outil, par la prédominance de l'organisation familiale et par l'auto-consommation.

Pour d'autres, tout ce que ne contient pas le secteur moderne, il s'agit du secteur non structuré par opposition au secteur structuré, non enregistré, illégal, d'économie noire, grise, souterraine, cachée, etc...

2. Spécificités du secteur informel marocain

La prise de conscience par le Maroc de l'importance et de la spécificité du secteur informel ne date pas d'aujourd'hui. Il existe en effet depuis 1984 des enquêtes portant sur les acteurs économiques du secteur et qui permettent de mieux discerner leur contribution à la richesse nationale et à la création d'emplois. Ces enquêtes ont successivement concerné les activités dans le secteur du Bâtiment et Travaux Publics BTP (1984/85), les entreprises non structurées localisées (1988), le secteur localisé urbain (1997) le secteur informel non agricole (1999/2000). (4)

Malgré l'acerbe controverse et le manque de consensus sur la définition de l'économie informelle, les scientifiques s'accordent sur les spécificités de cette économie généralement constituée de micros-entreprises dans lesquelles

prestent un maximum de 10 travailleurs dans de nombreux cas, il s'agit d'entreprises familiales dans lesquelles les femmes offrent leur main-d'œuvre sans percevoir de salaire et où les bénéficiaires sont contrôlés par le mari ou l'homme de la maison .

D'autre part, dans ces activités, on a généralement recours aux ressources les plus disponibles, c'est-à-dire locales. On y privilégie de même l'usage intensif de la main- d'œuvre plutôt que de recourir à des technologies plus coûteuses. Ces activités sont relativement «invisibles». D'une part, elles ne sont soumises à aucun type de réglementation et d'autre part, elles ne sont pas comptabilisées dans l'économie nationale.

Il y a le même consensus pour ne pas considérer les activités domestiques ou reproductives comme propres à l'économie informelle.

3. Rôle du secteur informel au Maroc eu égard aux différentes études réalisées.

Au Maroc, ce secteur tout en jouant un rôle important en tant que palliatif d'importance aux conséquences de l'exode rural de par ses potentialités d'accueil des jeunes et sa contribution à la valeur ajoutée, reste caractérisé par l'absence quasi-totale d'informations statistiques. Ce manque de données statistiques rend la tâche difficile quant à l'appréhension des mécanismes de fonctionnement de cette multitude d'activités hétérogènes complexes et où les formes de production, d'organisation et d'échange sont très complexes.

C'est dans ce cadre que la Direction de la Statistique, organe de production de l'information économique et sociale a décidé d'entreprendre des études visant à déterminer la contribution de ce secteur dans l'emploi et dans la P.I.B.' (5) .Selon cette approche, le secteur informel se compose de toutes les unités économiques caractérisées par l'absence de la tenue de comptabilité au sens bilan et comptes annexes.

La même approche a été appliquée à l'enquête nationale sur les activités économiques non agricoles. Entamée en 1988, (8) cette enquête visait la collecte des données diversifiées auprès d'un échantillon représentatif des entreprises localisées dans le milieu urbain et caractérisées par l'absence de comptabilité.

L'enquête nationale sur le secteur informel (1999-2007), (9) a révélé que le secteur du commerce demeure le premier pourvoyeur de l'emploi informel, il occupe à lui seul plus de la moitié (53%) des actifs occupés dans le secteur informel.

Le secteur industriel vient en deuxième place avec 21,5% du total de la main d'œuvre informelle, suivi du secteur des « services » qui crée 19,1% des emplois informels.

Le secteur du bâtiment et des travaux publics, quant à lui, ne participe que peu à l'offre de l'emploi informel et sa contribution ne dépasse guère 6,4%.

4. Inconvénients du secteur informel

Les inconvénients du travail dans l'économie informelle l'emportent

largement sur les avantages : Les travailleurs ne sont ni reconnus ni enregistrés, ni réglementés, ni protégés par la législation du travail et la protection sociale et ne peuvent, par conséquent, ni exercer ni revendiquer leurs droits fondamentaux.

Comme ils ne sont généralement pas syndiqués, ils ne sont pas, ou quasiment pas, représentés collectivement auprès des employeurs ou des autorités publiques.

Les travailleurs de l'économie informelle se caractérisent par des degrés divers de dépendance et de vulnérabilité. Les femmes, les jeunes, les migrants et les travailleurs plus âgés sont les premières victimes des déficits de travail décent les plus criants de l'économie informelle.

La plupart des unités économiques du secteur informel ne jouissent pas de la sécurité de leurs droits de propriété, ce qui les empêche d'accéder au capital et au crédit.

Il leur est difficile de faire appel au système judiciaire pour faire respecter les contrats, et elles n'ont pas, ou quasiment pas, accès aux infrastructures publiques ni aux marchés publics.

L'informalité peut également empêcher d'investir dans des entreprises plus importantes et nuire aux échanges commerciaux parce que les entreprises informelles n'ont pas toujours la taille requise pour tirer pleinement profit d'économies d'échelle.

Elles sont souvent plus fiables que les entreprises plus petites pour ce qui est du respect des échéances des contrats

de vente, un atout précieux pour établir des relations durables avec les clients.

Les petites et micro entreprises de l'économie informelle ne sont pas en mesure de réaliser des bénéfices suffisants pour récompenser l'innovation et la prise de risque.

Il arrive souvent que les entreprises non déclarées et non réglementées ne s'acquittent ni de leurs obligations fiscales ni de leurs obligations sociales vis-à-vis des travailleurs, faisant ainsi une concurrence déloyale aux autres entreprises. Le manque à gagner en versement d'impôts et de contributions, qui peut être très important, pénalise injustement les entreprises déclarées. En outre, lorsqu'ils sont privés de ressources fiscales, les gouvernements voient leur marge de manœuvre budgétaire réduite.

5. Formaliser le secteur informel marocain par les coopératives.

Par sa nature même, l'économie informelle a des caractéristiques essentiellement négatives. Elle peut emprisonner les individus et les entreprises dans une spirale de faible productivité et de pauvreté. Une stratégie nationale cohérente visant à faciliter la transition vers l'économie formelle doit reconnaître que les coûts du travail informel sont élevés pour les entreprises, les travailleurs et la collectivité. Une panoplie de mesures et d'approches doivent être prise dans le cadre d'une stratégie nationale cohérente visant à faciliter la transition du secteur informel vers l'économie formelle. Parmi les

axes de cette stratégie : l'organisation des producteurs du secteur informel en coopérative dans le cadre d'un programme national de promotion des coopératives

Plusieurs considérations militent en faveur de la promotion des coopératives à une grande échelle comme cadre organisationnel pour contribuer à l'intégration du secteur informel :

- ❑ La coopérative peut mutualiser les efforts des producteurs du secteur informel et valoriser leur produit,
- ❑ L'appui technique et l'appui en subventions par les administrations et ONG concernées peut motiver les producteurs du secteur informel à travailler en commun dans le cadre d'une coopérative,
- ❑ Les membres d'une coopérative peuvent constituer une mutuelle d'assurances avec les autres coopératives et peuvent adhérer à la CNSS pour bénéficier de la retraite,
- ❑ La coopérative est un cadre favorable pour que les membres renforcent leur compétence par des formations animées par les administrations concernées,
- ❑ Les membres de coopératives peuvent bénéficier d'un crédit bancaire pour renforcer leurs capacités financières
- ❑ La coopérative est actuellement exonérée de certains impôts en particulier l'impôt sur les sociétés, pour les coopérative qui réalisent un

chiffre d'affaires inférieur à 10 millions de DH....)

Malgré l'accroissement des coopératives à un rythme élevé (187 coopérative par mois en 2014, le nombre de coopératives créées est faible par rapport aux pays développés. En effet le taux de pénétration coopératif en terme démographique est de 4 % alors que ce taux dépasse les 40 % dans les pays développés : (11)

C'est pourquoi un programme national de promotion des coopératives à une grande échelle s'impose et ce programme ciblera les secteurs informels tels l'artisanat où le nombre d'artisans qui sont membres de coopératives actives ne dépasse pas 3 % (12)', le secteur agricole, où les agriculteurs qui ont adhéré à une coopérative active ne dépasse pas 10 % et le secteur de pêche où les pêcheurs qui ont adhéré à une coopérative ne dépasse pas 1%. '(13)

Pour réussir ce pari, toutes les administrations concernées doivent y participer : Une enquête nationale sur les coopératives est menée actuellement pour dresser un constat sur l'état des lieux des coopératives en mettant en exergue leurs acquis mais aussi en décelant leurs contraintes. Sur la base de ce constat, des orientations stratégiques pour la promotion des coopératives sur des bases saines doivent être délimitées et un programme national de formalisation du secteur

informel par le biais des coopératives devra être préparé et mis en œuvre par toutes les instances concernées : Le dit programme se propose la réalisation de deux objectifs spécifiques ;

- ▣ la sensibilisation des producteurs du secteur informel sur les avantages de leur organisation en coopératives.
- ▣ le montage de cellules d'accompagnement pour l'encadrement des producteurs du secteur informel qui désirent s'organiser en coopératives. l'encadrement portera sur l'appui au niveau réalisation des études de viabilité des projets coopératifs mais aussi des appuis aux niveaux formation, conseils et orientation, commercialisation etc.

Les conditions sont favorables pour la préparation d'un tel programme. En plus de la mise en œuvre par le Ministère de l'Artisanat et Economie sociale et solidaire, de la stratégie nationale de l'économie sociale, des avancées notables ont été enregistrés au niveau de la mise à niveau de la législation coopérative. En effet la nouvelle loi 112-12 sur les coopératives, qui a simplifié la procédure de création des coopératives, a renforcé l'autonomie de ces institutions et a ouvert des perspectives prometteuses pour renforcer les capacités économiques et sociales, et à instaurer une bonne gouvernance au sein de ces institutions.

Bibliographie :

1. Rapport publié par l'organisation internationale de l'emploi et rapporté par le mémoire LOMAMI SHOMBA université Kinshasa sur LA PROMOTION DE L'ECONOMIE INFORMELLE EN DROIT CONGOLAIS: Quelle option lever entre sa réforme et sa formalisation ?
2. Le secteur informel en Tunisie : Répression ou organisation ?
3. Mondher BENAROUS Université de Limoges Centre d'Economie Régionale du Limousin. (CEREL)
4. Dictionnaire le petit Robert.
5. SOURCE haut commissariat au plan
6. Place et rôle du secteur informel dans l'économie marocaine
7. Défunt Mohammed Salahadine RAPPORT rapporté par Google internet
8. Conférence de 2002 sur le secteur informel Organisation internationale du travail Genève 2002.
9. l'enquête nationale sur les activités économiques non agricoles. Entamée en 1988.
10. l'enquête nationale sur les activités économiques non agricoles. Entamée en 1888 /2007 ODCO.
11. Site alliance coopérative internationale
12. Haut-commissariat au plan pour ce qui des statistiques relatives au nombre d'artisans
13. haut-commissariat au plan pour ce qui des statistiques relatives au nombre d'agriculteurs
14. Hugon (Ph.) : et autres 1977, La petite production marchande et l'emploi dans le secteur informel, le cas africain, Paris, Institut d'Etude du Développement Economique et Social (Université de Paris I) 2 volumes, 272 p. et 155 p.
15. Charmes (J.) : « Les contradictions du développement du secteur non structuré ». Revue Tiers-Monde, XXI(82) avril-juin.
16. Salahdine (M.) : « Vous avez dit secteur informel, le point sur la signification du concept et les approches méthodologiques », Lamalif, février 1985.
17. Note de réflexion sur le secteur informel. Direction des Statistiques, Ministère du Plan, 1985, Rabat.
18. M'rabet (Mohamed), « l'emploi au Maroc : sources d'information, niveaux, structures et difficultés d'approche ». Séminaire sur les statistiques de l'emploi et du secteur non structuré. Rabat, octobre 1985.

Vers une nouvelle génération de coopératives : Contribution des jeunes diplômés.

Par :

Abdelkrim AZENFAR
aazenfar@gmail.com

Hayat Zouhir
hayzouhir@yahoo.fr

Slimane Ihajji
lhajjislilim@yahoo.fr

Résumé

Le secteur coopératif marocain enregistre une dynamique importante avec une pertinente contribution dans l'auto-emploi et la création des activités génératrices de revenus en faveur de différentes couches sociales à travers un ancrage territoriale diversifié. En effet, le nombre des coopératives a presque triplé pendant les 10 dernières années portant le nombre de coopérateurs à presque un demi-million grâce au dynamisme de la population et l'appui croissant de plusieurs acteurs étatiques, des organisations internationales et de la société civile. Cette évolution a été accompagnée par l'émergence de nouveaux créneaux coopératifs innovants dans divers secteurs.

A travers l'expérience de certaines coopératives de jeunes diplômés, la présente contribution présentera l'évolution de ce type de coopérative en termes de créneaux dénichés (formation, le tourisme rural, l'art...) et de territoires concernés. Elle s'attardera sur les opportunités offertes pour la création d'emploi et l'amélioration du niveau de vie des populations ainsi que les défis majeurs pour l'extension future de ce type de coopératives.

La capitalisation des résultats de ces expériences permettra d'exploiter de nouvelles ouvertures qui présentent des opportunités prometteuses aux jeunes diplômés en quête d'emploi et une issue d'insertion dans la vie active.

Mots clés : coopératives, auto-emploi, jeunes diplômés.

Le secteur coopératif marocain enregistre une dynamique importante, en termes de nombre de coopératives, de la diversité des secteurs, des couches sociales concernées et ce à travers un ancrage territorial important.

Ainsi, les coopératives de jeunes diplômés, de part leurs spécificités, ont pu jouer et joueront un rôle déterminant. La mise en exergue de ce rôle, oblige nécessairement, une remontée dans le temps pour poursuivre l'évolution de ce type de coopératives, les ingrédients qui ont favorisé leur réussite et les défis à surmonter pour assurer leur épanouissement.

1. Le chômage de la population diplômée au Maroc en chiffre :

Le spectre du chômage au Maroc, à l'instar de plusieurs pays, touche une large population essentiellement de jeunes diplômés. Selon les statistiques du Haut Commissariat au Plan HCP), le taux de chômage enregistré en 2013 avoisinait les 9.2%. Parmi cette population de chômeurs, celle disposant d'un diplôme moyen et supérieur représente respectivement 15.1% et 19%.

Ces taux de chômage national de la population, diffèrent selon, le sexe, le diplôme, le milieu urbain ou rural. Ils sont plus élevés en milieu urbain et au sein de la population féminine comme l'illustre le tableau suivant :

Tableau 1 : Taux de chômage national en 2013

	Niveau de diplôme			
	Sans diplôme	moyen	supérieur	Total
Total	4.5 %	15.1 %	19 %	9.2 %
Population féminine	2.6 %	20.0 %	26.7 %	9.6 %
Population masculine	5.2 %	14.2 %	14.8 %	9.1 %
Milieu rural	2.4 %	8.4 %	25.7 %	3.8 %
Milieu urbain	8.1 %	18.0 %	18.6 %	14.0 %

Source : Enquête nationale sur l'emploi, HCP, (Direction de la Statistique).

En 2014 le taux de chômage national s'est élevé à 9.9 %, dont 4,7 % concernait la population sans diplôme, 15,5 % pour la population de chômeurs disposant d'un diplôme moyen, alors que ce taux s'est vu s'élever d'un point pour la population en chômage disposant d'un

diplôme supérieur en enregistrant un taux de 20,9 %.

Face à cette situation, l'insertion des jeunes diplômés est devenue un défi et les opportunités offertes, malgré leur importance, demeurent insatisfaisantes pour circonscrire le problème.

L'initiative personnelle et le travail en groupe représentent une des alternatives surtout à travers l'entreprise coopérative qui désormais offre d'importantes opportunités.

2. La formule coopérative :

La coopérative est considérée comme un ensemble d'initiatives économiques à finalité sociale, qui participe à la construction d'une nouvelle façon d'entreprendre et de penser économie.

La coopérative est un outil de mise en œuvre des projets initiés par plusieurs programmes lancés à travers tout le territoire du Royaume : Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), plan Maroc Vert (pilier II : agriculture solidaire), plan Halieutis, vision 2020 du tourisme, vision 2015 du secteur de l'artisanat.

Historiquement, le tissu coopératif Marocain se caractérisait par la prédominance des secteurs dénommés conventionnellement traditionnels (agriculture, artisanat, pêche maritime, habitat).

Néanmoins, beaucoup d'initiatives pour organisation en coopératives dans des secteurs innovants sont de plus en plus notées avec une forte participation de jeunes.

A souligner que l'apanage des coopératives des jeunes diplômés des instituts de formation et de qualification professionnelle, était l'initiative de l'Office du Développement de la Coopération (ODCo) qui a orienté les jeunes diplômés à se constituer en

société coopérative de production (SCOP). (3)

En réponse à cette situation et à partir des années 80, l'Etat a entrepris certaines mesures institutionnelles et financières afin de contribuer à la résorption du fléau du chômage dans les rangs des jeunes diplômés. Ainsi, il y a eu promulgation de la loi n° 36.87 relative à l'octroi de prêts de soutien à certains promoteurs modifiée par la loi n°13.94 ; loi n°16.87 instituant des mesures d'encouragement aux diplômés de la formation professionnelle et la création d'un fond pour la promotion de l'emploi institué par la loi n°14.94.

La création des coopératives de part ces deux lois précitées, a fait exception à l'article 12 de la loi n° 24.83 fixant le statut général des coopératives et les missions de l'Office du Développement de la Coopération en ce qui concerne le nombre minimum de coopérateurs par coopérative de 3 personnes au lieu de 7.

Néanmoins, la majorité de ces coopératives, n'a pas pu pérenniser à cause des difficultés de remboursement des échéances entre autres. Aussi les lois les concernant ont été abrogées.

Il a fallu attendre la fin des années 90 pour qu'une autre vague de coopératives constituées par les jeunes diplômés prenne naissance.

Cette création concernait une coopérative à Meknès en 1999, constituée par 8 jeunes diplômés, qui se sont fixés comme objet l'éducation et la formation dans le secteur de l'alphabétisation, et qui a fait écho dans le temps. (3)

Depuis, une nouvelle ère de coopératives constituées par les jeunes diplômés créées dans de nouveaux secteurs marqua le tissu coopératif marocain.

Ainsi, le nombre des coopératives des jeunes diplômés a affiché 346, à la fin de l'année 2014.

3. Survol chiffré des coopératives des jeunes diplômés :

Le secteur des coopératives des jeunes diplômés, jusqu'au fin 31 décembre 2014, a été animé par quelques 346 coopératives qui se répartissent comme suit :

Tableau n°2 : Répartition des coopératives de jeunes diplômés par région jusqu'au 31 décembre 2014

Région	Nombre de coopératives
LA REGION DE L'ORIENTAL	60
MEKNES-TAFILALET	51
FES-BOULMANE	40
TANGER-TETOUAN	37
RABAT-SALE-ZEMMOUR-ZAÏR	25
TADLA-AZILAL	24
GHARB-CHRARDA-BENI HSEN	21
SOUSS-MASSA-DARÂA	20
TAZA-AL HOCEIMA-TAOUNATE	16
MARRAKECH-TENSIFT-AL HAOUZ	14
GUELMIM-ES-SMARA	12
LAAYOUNE-BOUJDOURE-ASSAKIA AL HAMRA	8
DOUKKALA-ABDA	7
LE GRAND CASABLANCA	7
CHAOUIA-OUARDIGHA	4
Total	346

Source : ODCo (2)

Il en découle du tableau n°2 ci-dessus une disparate implantation des coopératives de jeunes diplômés, avec une forte concentration dans les régions de l'orientale, Meknès-Tafilalet

et Fès- Boulmane et Tanger –Tétouan avec 188 coopératives soit plus de 54 % de l'ensemble des coopératives créées. Ces mêmes régions regroupaient plus de 72% des coopératives de jeunes en

2000, ce qui explique la dynamique de création enregistrée par les autres régions où ce type de coopératives était peu connu.

Le nombre des coopératives des jeunes diplômés a doublé en 10 ans en passant de 135 en 2000 à 276 unités en 2010 comme l'illustre le tableau n°3.

Tableau n°3 : Evolution des coopératives de jeunes diplômés par région entre 2000 et 2010

Région	Nombre des coopératives		
	2000	2005	2010
ORIENTAL	45	51	55
MEKNES-TAFILALET	25	41	47
FES-BOULMANE	2	12	27
TANGER-TETOUAN	28	32	37
RABAT-SALE-ZEMMOUR-ZAÏR	8	12	18
GHARB-CHRARDA-BENI HSEN	13	17	20
TADLA-AZILAL	2	11	12
SOUSS-MASSA-DARÂA	5	8	17
TAZA-AL HOCEIMA-TAOUNATE	3	5	12
MARRAKECH-TENSIFT-AL HAOUZ	1	6	12
GUELMIM-ES-SMARA	0	0	4
LAËYOUNE-BOUJDOURE-ASSAKIA AL HAMRA	0	1	4
DOUKKALA-ABDA	1	1	4
LE GRAND CASABLANCA	2	3	5
CHAOUIA-OUARDIGHA	0	1	2
Total	135	201	276

Source : ODCo. (2)

Les 346 coopératives des jeunes diplômés recensées jusqu'au 31 décembre 2014, sont constituées par 3821 adhérents qui ont souscrit un capital d'un montant de 16. 234.636 de dirhams.

A partir des données rapportées par le tableau n°4 ci-dessous, le capital moyen par coopérative frôle

le montant de 46.921 dirhams comme capital souscrit, quant au nombre moyen de membre par coopérative il avoisine les 11 adhérents sachant que cette moyenne soulève des disparités entre régions avec une moyenne de membres par coopérative dans la région du Gharb-Cherarda - Beni Hsen de 39 coopérateurs.

**Tableau n°4 : Evolution des coopératives de jeunes diplômés
(fin décembre 2014)**

Région	Adhérents	Capital
GHARB-CHRARDA-BENI HSEN	819	618 836 DH
MEKNES-TAFILALET	471	6 009 905 DH
FES-BOULMANE	400	1 481 262 DH
LA REGION DE L'ORIENTAL	367	1 200 600 DH
SOUSS-MASSA-DARÂA	283	1 086 873 DH
TANGER-TETOUAN	280	2 099 500 DH
RABAT-SALE-ZEMMOUR-ZAÏR	274	499 400 DH
TADLA-AZILAL	258	1 338 183 DH
TAZA-AL HOCEIMA-TAOUNATE	148	921 400 DH
MARRAKECH-TENSIFT-AL HAOUZ	128	162 300 DH
LE GRAND CASABLANCA	125	474 127 DH
GUELMIM-ES-SMARA	96	86 500 DH
DOUKKALA-ABDA	68	61 750 DH
LAAYOUNE-BOUJDOURE-ASSAKIA AL HAMRA	63	52 900 DH
CHAOUIA-OUARDIGHA	41	141 100 DH
Total	3 821	16 234 636 DH

Source : ODCo. (2)

D'après les données chiffrées mentionnées dans le tableau n° 5 ci-dessous, les coopératives agricoles s'approprient toujours le pourcentage

le plus élevé et ce depuis l'année 2000, suivi par les coopératives d'alphabétisation.

Tableau n°5 : Répartition des coopératives de jeunes diplômés par secteur (fin décembre 2014)

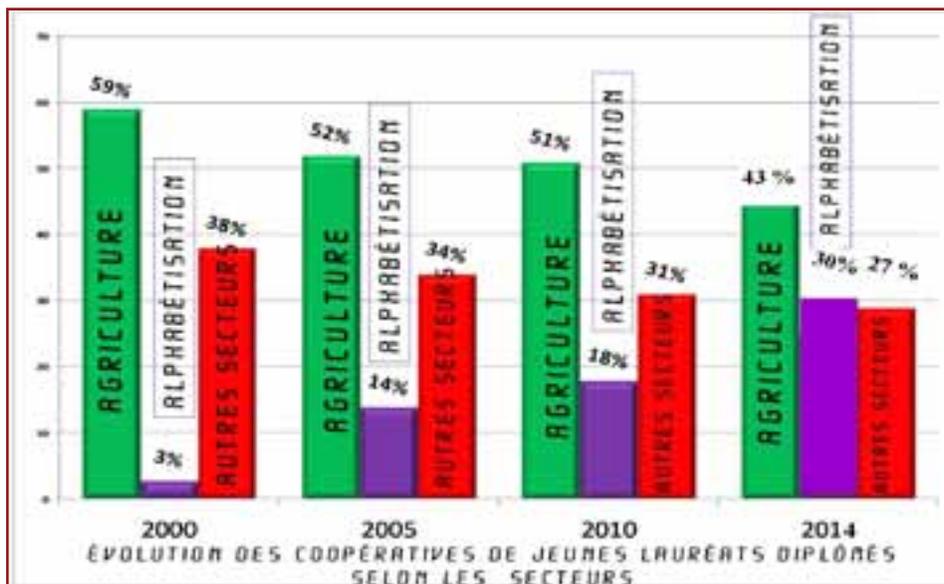
Secteur	Nombre de coopératives
AGRICULTURE (H.R.A)	152
ALPHABETISATION	99
ARTISANAT	21
FORETS	21
TRANSPORT	15
CENTRES DE GESTION	11
PLANTES MEDICINALES ET AROMATIQUES	9
DENREES ALIMENTAIRES	5
COMMERÇANTS DETAILLANTS	3
TOURISME	2
ARGANE	1
ART ET CULTURE	1
COMMERCE ELECTRONIQUE	1
EXPLOITATION DES CARRIERES	1
MAIN D'OEUVRE	1
PECHE	1
TELECOMMUNICATION	1
TRAITEMENT DE DECHETS	1
Total	346

Source : ODCo. (2)

L'évolution des coopératives des jeunes diplômés par secteur se caractérise par une pertinente montée des coopératives d'alphabétisation

de formation et d'éducation qui représentait 3% en 2000 pour atteindre 29 % en fin 2014). Le graphique ci-après montre cette évolution.

Graphique n°1 : Evolution des coopératives des jeunes diplômés entre 2000 et 2014



Source : ODCo.

L'évolution de certains secteurs a été attisée par l'existence de plusieurs facteurs. Ainsi, les coopératives agricoles créées entre les jeunes diplômés ont bénéficié de terrains agricoles dans le cadre du programme Maroc Vert comme le cas des coopératives constituées entre les jeunes diplômés d'Oujda, Berchid et khémisset (Brachoua). Les coopératives d'alphabétisation de formation et d'éducation ont vu leurs essor s'élargir grâce au partenariat entre secteur public et privé (appui pour locaux, équipement, formation des enseignants...).

4. Ingrédients de réussite des coopératives des jeunes diplômés :

Le choix de la formule coopérative par les jeunes diplômés puise essence de plusieurs facteurs qui ont contribué à leur

réussite et expansion. Allant des principes coopératifs universellement reconnus et formulés dans la loi marocaine des coopératives 24.83 susmentionnée - qui valorisent la composante humaine -, d'un environnement propice jusqu'à l'écho positif qu'a laissé les premiers jeunes diplômés qui ont contribué amplement, à la diffusion de cette expérience parmi d'autres diplômés qui ont tout simplement cru en elle.

a. Les principes coopératifs :

A l'instar des autres pays du globe, le Maroc adhère aux principes coopératifs universellement reconnus par l'Alliance Coopérative Internationale, et qui ont attiré certains jeunes diplômés d'y adhérer également. Il s'agit entre autres de :

Participation économique des membres

Ce principe a permis aux jeunes diplômés, qui sont généralement démunis des moyens financiers, de contribuer de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle.

De ce fait, les jeunes diplômés ne sont pas seulement associés, apporteurs de capitaux, mais des « coopérateurs » en ce sens que leur participation aux activités de la coopérative se manifeste sous forme d'apports, de session de bien ou de services ou de travail.

De plus les membres sont rémunérés à partir des excédents réalisés au prorata des opérations effectuées avec leur coopérative, ou du travail qu'ils lui ont fourni.

Autonomie et indépendance :

Les coopératives des jeunes diplômés ont trouvé dans la formule coopérative un mode d'organisations autonomes ; d'entraide et dont la gestion se réalise par eux-mêmes, ce qui est en conformité avec l'article 78 de la loi n°24.83 qui stipule que les coopératives s'administrent et se gèrent elles-mêmes.

Pouvoir démocratique exercé par les membres :

Les coopératives des jeunes diplômés sont des organisations démocratiques dirigées par eux-mêmes. Quel que soit le nombre de parts que possède le membre, il n'aura qu'une seule voix dans les prises de décision au niveau des assemblées générales de la coopérative.

Adhésion volontaire et ouverte à tous :

Les coopératives des jeunes diplômés sont des organisations ouvertes à toutes les personnes ayant des diplômes, qui répondent à la raison de son activité.

Éducation, formation et information :

Les coopératives des jeunes diplômés sont fondées sur une action collective qui tend à la promotion et à l'éducation de leurs membres. Ainsi une affectation obligatoire minimale de 2% des excédents est réservée chaque année à cet objet.

Coopération entre les coopératives :

Les coopératives des jeunes diplômés peuvent dans le cadre de l'inter coopération, coopérer avec d'autres structures similaires ayant le même objet, de tisser des relations sur le plan économique, sociale et éducatif tant à l'échelle locale, nationale ou régionale.

Engagement envers la communauté :

Les coopératives des jeunes diplômés acquièrent la qualité d'une entité citoyenne, de par leurs actions en faveur de la population et de l'environnement.

b. Portrait des jeunes diplômés :

En plus de l'attrayance de ces principes coopératifs, la réussite des projets constitués dans un cadre coopératif, se nourrissent par d'autres ingrédients à savoir la complémentarité entre les jeunes diplômés, à travers une célérité en communication, une diversité

de caractères et comportements, avec un dénominateur en commun qui se manifeste par une situation de chômage, une quête ininterrompue d'emploi, avec une incapacité individuelle financière évidente.

La formule coopérative se confirme d'être un cadre propice où les jeunes diplômés font émerger leur intelligence collective pour outrepasser et faire fondre les problèmes communs, et de ce fait, dépasser les craintes et la peur de s'engager dans des projets en solitaire.



c. Environnement opportun :

Les projets coopératifs de jeunes diplômés, sont alimentés par la richesse et la diversité d'un ancrage territoriale vaste, et peuvent tirer parti des différents programmes d'aide et appui initiés par l'Etat ou d'autres partenaires.

En effet, le territoire marocain offre un large éventail de possibilités d'investissement et d'initiatives prometteuses : richesses et originalité des produits locaux et des savoir-faire ancestraux à valoriser.

5 - Les défis à surmonter:

La réussite des coopératives de jeunes diplômés est tributaire de

plusieurs facteurs qui peuvent être aussi bien endogènes qu'exogènes.

De ce fait, et pour garantir une meilleure prestation de ces entités, il est louable de dénivelier le parcours adéquat à leur démarrage et spécialement à leur pérennité.

a. Les mesures endogènes :

Elles sont en relation directe avec les jeunes diplômés et concernent certaines dispositions à entreprendre, que ça soit par l'Office de Développement de la Coopération (ODCo) et / ou par d'autres partenaires. Il s'agit entre autre de :

- ❑ Concentrer les sessions de vulgarisation et de sensibilisation, au profit des jeunes diplômés,
- ❑ Développer le sens d'appartenance au projet coopératif à travers une éducation coopérative liée aux principes universellement reconnus pour garantir la pérennité et la réussite du projet,
- ❑ Encourager le sens d'altruisme qui permet un travail solidaire autour d'un projet coopératif créateur d'une valeur ajoutée pour l'ensemble des membres, surtout pendant les premières années de démarrage du projet coopératif où certaines difficultés risquent de surgir,
- ❑ Assurer des sessions de formation en relation avec l'activité projetée,
- ❑ Procéder à la vulgarisation et la diffusion des expériences réussies pour s'inspirer des ingrédients de leur réussite,
- ❑ Orienter les jeunes diplômés vers des secteurs qui sont en corrélation avec

leur formation et compétences acquises,

- ❑ Constituer des unions de coopératives des jeunes diplômés pour mutualiser les efforts et permettre l'échange de savoir et savoir-faire.



b. Les mesures exogènes :

Il s'agit d'une panoplie d'actions orientées vers l'encouragement des jeunes diplômés à adhérer à la formule coopérative.

Ces actions doivent être menées dans un esprit de convergence, de concertation, de synergie et de mutualisation entre les différents intervenants institutionnels, société civile ... afin de :

- ❑ Permettre aux coopératives des jeunes diplômés en tant qu'entité d'auto-emploi de bénéficier des avantages similaires à ceux prévus dans le cadre de certains programmes de promotion de l'emploi (Idmaj, Taehil, Moukawalati...),
- ❑ Accompagner les coopératives de jeunes diplômés surtout dans les premières phases de leur existence à travers la perception et l'instauration de programmes gouvernementaux d'accompagnement tels que le programme Mourafaka d'appui des

coopératives nouvellement créées au long des deux premières années d'existence,

- ❑ Assister les coopératives des jeunes diplômés à améliorer leur compétences dans le domaine de la commercialisation des biens et services,
- ❑ Instaurer un système de crédit approprié et faciliter l'accès aux sources de financement et l'allégement des procédures y afférentes et le cas échéant prendre des mesures sur des crédits garantis par l'Etat,
- ❑ Proposer des services liés à la couverture sociale au profit des adhérents des coopératives des jeunes diplômés, par la mise en place d'un régime spécifique, qui prendra en considération la nature particulière de ses projets (auto-emploi),
- ❑ Elever les coopératives des jeunes diplômés au rang de l'auto-entrepreneur,
- ❑ Réserver une part de marchés publics aux coopératives des jeunes diplômés,
- ❑ Mettre en place des mesures institutionnelles et incitatives au profit des coopératives des jeunes diplômés,
- ❑ Assister les nouveaux projets coopératifs par leur incubation.

c. Réflexion sur de nouveaux créneaux pour des nouveaux métiers :

La réinsertion des jeunes diplômés en quête d'emploi doit être soutenue par une prospection créative pour de nouveaux créneaux et formaliser des nouveaux métiers, en conformance

avec leur diplômes. D'autant plus que la loi n°24.83 permet la constitution des coopératives dans toutes les branches de l'activité humaine. Et ce en plus des opportunités offertes actuellement, qui ouvrent de nouveaux horizons de création d'activités génératrices de revenu et d'énormes occasions et mesures qui mettent en valeur et protègent les produits locaux et le savoir-faire local avec les systèmes de labellisation et de certification et de protection de toute la richesse immatérielle.

Epilogue :

Même si le nombre des coopératives des jeunes diplômés est très modeste, leur effet reste des plus positifs, de par l'insertion des jeunes diplômés dans la vie active par l'auto emploi et la résorption du chômage entre la population diplômée.

De même, ces coopératives répondent au critère de la citoyenneté

et de la responsabilité sociale puisque les salariés sont eux mêmes patrons.

L'avenir de ce genre de coopératives demeure des plus prometteurs et fertiles pour explorer de nouveaux créneaux et envahir plus de sites. En effet, il a été prouvé unanimement la pertinence des coopératives du moment qu'elles ont mieux résisté aux retombées de la crise économique de 2008 que les autres formes d'entreprises.

Ainsi, l'Etat à travers ses institutions devra garantir les conditions favorables pour l'expansion des coopératives des jeunes diplômés notamment vu les résultats enregistrés par certaines d'entre elles. C'est surtout le cas des coopératives touristiques qui valorisent les ressources naturelles et font découvrir le patrimoine propre à chaque région et les coopératives d'alphabétisation d'éducation et de formation, qui ont élargi leurs activités pour s'engager dans l'enseignement préscolaire, primaire et secondaire.

Bibliographie :

- (1) Haut Commissariat au plan, Maroc/ <http://www.hcp.ma/>
« Activités, emploi et chômage » année 2014 premiers résultats/Division des enquêtes sur l'emploi/ Direction de la statistique.
- (2) Office du Développement de la Coopération, 2014
- (3) « Les coopératives des jeunes diplômés: une expérience d'auto emploi qui s'affirme » HAYAT ZOUHIR Remacoop n° 1 année 2011
- (4) « Les coopératives d'alphabétisation pour l'éducation et la formation : ça réussi et ça réussira de plus en plus » HAYAT ZOUHIR et SLIMANE LHAJJI Remacoop n°3 année 2012



La poterie du douar Iderdouchen : Le secret d'argile modelé par des mains solidaires féminines



Sofia ABAKRI

Par :

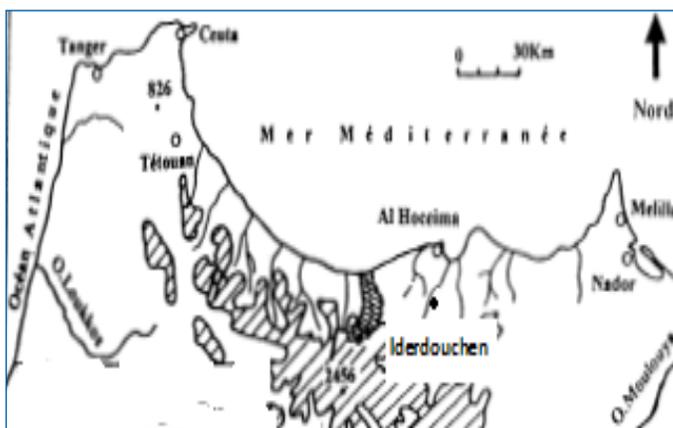
Abdeljalil LOUHADI

Au pied des montagnes du Rif central, à quelques 30 kilomètres du Sud d'Al Hoceima, on trouve un certain douar appelé « Iderdouchen », pas loin du centre de la commune d'Imrabten, dans une zone très agitée, fortement frappée par le séisme du 24 février 2004.

Une grande partie de ses habitants se donnent aux cultures vivrières, sur des petites parcelles de terres fragiles entourées par les amandiers.

Les multiples vagues migratoires qu'a connus le douar ont eu des effets néfastes sur sa population ainsi que sur

Carte : Localisation géographique du douar Iderdouchen



son patrimoine culturel. L'exode massif des familles du douar vers l'étranger et vers d'autres centres régionaux (Nador, Al Hoceima, Tétouan....) a contribué malheureusement au déclin de nombreuses pratiques locales et des savoir-faire soigneusement transmis jadis d'une génération à l'autre. A titre d'exemple,

l'une de ces pratiques phare, la poterie

d'Iderdouchen, qui fait la célébrité du douar, a été menacée elle aussi de disparaître à tout jamais. Néanmoins, ce métier a pu être sauvé, grâce à un groupe de femmes, issues du même douar, de différents âges, qui ont pris

l'initiative de garder l'héritage de leurs ancêtres. Se sont unies pour sauver ce qu'elles ont hérité de leurs ancêtres. Avec l'aide de plusieurs acteurs locaux et étrangers, elles ont contribué pas seulement à la valorisation d'un patrimoine local, mais la préservation de la mémoire collective d'un douar, d'une tribu, d'un Rif.

1. Histoire de la poterie du douar Iderdouchen

La poterie est l'une des plus anciennes industries exercées partout au monde. Selon plusieurs historiens, Celle du douar Iderdouchen, comme dans une grande partie de la région du Nord, remonte au III^e siècle avant J-C¹. Elle se fait jusqu'à nos jours selon des techniques primitives gardées minutieusement par les potières du douar. Le modelage sur un font plat, une technique largement utilisée par les pays méditerranéens de l'âge du Bronze, mais abandonnée progressivement dans la majorité des sites au profit de la tour. Les formes des objets modelés sont à fond bombées, avec une forte ressemblance avec celles de la Sicile et de la péninsule italique pré-historique².



1. Hammad BERRADA, 2009, p 17.

2. Andrès BAZZANA, Rahma Elhraiki, Yves Mont2003messin, 2003, p 24.

Les civilisations et les cultures du pourtour méditerranéen ont eu une grande influence sur la poterie du Rif. Les écritures phéniciennes se sont mélangées avec celles des berbères, sous l'effet de la production carthaginoise. Avec le commerce et les conquêtes, elle a pris des motifs très diversifiés, essentiellement de type géométrique (losange, carré, triangle.. etc), symbolisant l'eau, la terre, le feu, l'air, les animaux et les végétaux.



En plus de ses traits typiques, la poterie est une spécialité de femmes dans ce douar depuis une longue date. Le fait de leur associer cette activité artisanale était lié à la division sociale du travail communément adoptée à une époque où les guerres tribales faisaient rage au niveau de la région. Ce qui fait que lorsque les hommes étaient préoccupés par les combats, les femmes prenaient la relève à ce temps là, afin subvenir aux besoins de leurs familles ainsi, elles travaillaient la terre, s'occupaient des animaux,

fabriquaient leurs propres poteries à usage domestiques, et s'occupaient même des échanges dans la tribu. Pour cette fin, on leur a même réservé quelques souks exclusivement à elles et pour elles, où elles vendaient de ses cultures, de la volaille et écoulaient leur surplus de leur production de poterie. Malheureusement, ces souks sont menacés de sombrer dans l'oubli après leur abandon par les femmes de la région. La poterie elle aussi a subi un grand coup sous l'effet de la modernisation et de l'exode rural. Ses Maîlmates ont laissé derrière elles un patrimoine culturel en voie de disparition. Toutefois, grâce à la volonté d'une vingtaine de femmes appartenant au douar une coopérative de production de poterie voit le jour, baptisée sous le nom «la coopérative d'artisanat de Femmes d'Iderdouchen».

2- Coopérative «Femmes d'Iderdouchen» : retour à ses débuts :

La coopérative «Femmes d'Iderdouchen» a été constituée en 18 Août 2004 par 24 femmes artisanes, dans le cadre d'un projet de création d'un centre de formation en poterie, financé par l'Agence Espagnole de la Coopération Internationale de Développement (AECID), avec l'appui de l'association Bades pour l'animation sociale et économique, et la fondation espagnole CI-DEAL et le). Le projet avait comme objectifs de valoriser le patrimoine local, assurer l'insertion socio-économique des femmes rurales et développer les zones du Rif les plus touchées par la migration.



Pour ce faire, l'emplacement du centre était dûment choisi, dans un endroit stratégique, au centre du douar, ce qui rend son accès plus facile aux femmes. Sur une superficie de plus de 300 mètres, Il est composé de plusieurs pièces :

- ❑ Un atelier réservé au travail manuel : spécialement pour le modelage et le façonnage de la poterie ;
- ❑ Un atelier comportant des machines à tour manuelles, électriques et mécaniques, avec un espace dédié à l'exposition des pièces produites prêtes à vendre ;
- ❑ une salle de formation et de réunions, où les femmes suivent des cours d'alphabétisation, fonctionnelle et juridique, actuellement avec le soutien de l'ONG espagnole MPDL (Mouvement pour la paix).
- ❑ Une salle de couture, jamais utilisée jusqu'à maintenant, puisque les femmes ne savent pas encore faire marcher les machines à coudre ;

- ❑ Un bureau administratif où on garde tous les documents concernant la coopérative ;
- ❑ Une cuisine ;
- ❑ Un bloc sanitaire ;
- ❑ A l'extérieur du centre, un garage où il est mis un grand four à gaz pour le séchage des produits de poterie.

Pas loin du centre, un terrain est mis à la disposition de la coopérative pour l'extraction de la terre, utilisée comme matière première pour la fabrication de ses produits. Cette opération est effectuée à l'aide d'un tracteur transporteur acquis grâce un don qui leur était offert par S.M le Roi Mohamed VI lors de sa visite à la province d'Al Hoceïma en juillet 2009.

Bref, bien équipée, la coopérative «Femmesiderdouchen» a tous les moyens nécessaires pour réussir. Pourtant, la force de la coopérative ne réside pas dans ses équipements et matériels, mais plutôt dans la charge culturelle que portent ses produits façonnés à mains nues par ses adhérentes dans la charge culturelle que portent ses produits façonnés et dessinés à mains nues par ses adhérentes, qui savent à peine écrire et lire. De la simplicité du geste à l'amour d'un détail, d'une croix, d'un cercle, pour obtenir à la fin une esquisse d'une œuvre d'art. Certes leurs débuts n'étaient pas si faciles, c'était un travail d'apprentissage de longue haleine. En plus de multiples formations qu'elles ont suivi en nouvelles techniques de la production de poterie, elles ont eu la chance d'être formées par l'une

des plus anciennes des Ma'almates du douar, la Ma'alma «Mamouch Saltane», qui n'est que la mère de la présidente actuelle de la coopérative. Fidèle à ses ancêtres, la défunte s'est engagée avant sa mort à retransmettre son savoir faire aux jeunes filles du village, dans le souci de garder cet héritage culturel aux générations futures.



3- Les Phases de production

Les femmes membres de la coopérative sont organisées d'une manière à assurer une production continue durant toute l'année. Avec un planning souple et adapté aux saisons de labour, de collecte ou de moisson qu'elles doivent y participer, à côté des autres membres de leurs familles. Elles sont réparties en deux groupes : le premier met les mains dans la pâte de 8 heures du matin jusqu'à midi, puis le second reprend le travail du midi jusqu'à 16h.

La phase 1 : La préparation de l'argile

C'est la phase de la production la plus contraignante et la plus fatigante, elle demande autant de bras que de force. Une fois extraite du sol et ramenée au centre, l'argile est concassée par tout

le groupe à l'aide d'un bâton en bois, durant deux jours consécutifs. Elle est ensuite mélangée à l'eau puis tamisée pour la faire débarrasser des grandes impuretés. Après de longues journées exposées au soleil, l'argile se débarrasse d'une bonne partie de son eau, mais pas encore prête pour la travailler. On y ajoute un dégraissant constitué d'anciens vases de poterie cassés et des pierres broyées. Le mélange se fait encore d'une manière artisanale par pétrissage à main, afin d'obtenir l'homogénéité souhaitable. Résultat, la pâte est prête à façonner, conservée dans des emballages en plastique et stockée pour être modelée par la suite dans l'atelier de la coopérative.



Phase 2 : Le Modelage

Cependant, hormis que la coopérative possède une série variée de tours (mécaniques et manuelles), les femmes membres préfèrent façonner leurs pièces manuellement à l'aide d'une plaque en bois servant de support pour pivoter l'ébauche. L'égalisation de la motte, creusement de la cavité ou l'amincissement des parois, tout se fait à main. Presque à chaque étape de modelage, les pièces sont séchées au

soleil, après la pose des reliefs (les goulots, les anses, les becs), le réajustement des bords et encore après son revêtement par une pâte blanche appelée «Thabiata».



Les formes adoptées sont reproduites à partir des modèles très anciens, essentiellement faisant partie de la poterie utilitaire, typique aux tribus d' Ait Wariaghel. Chaque pièce est façonnée pour répondre à un certain besoin domestique, destinée soit à la préparation ou la présentation de la nourriture ou pour stocker des provisions (vase à boire, gargoulette, assiette, cruche à eau, pots à beurre, tagine, pots à traire lait, jarres à provisions ;....etc)

Phase 3 : La décoration

La décoration des vases se fait à l'aide d'un morceau de poils de chèvre qu'elles trompent dans un jus de lentilles, à base d'une matière extraite d'une plante très connue au Rif, appelée « Fadès ». Mélangée avec un peu de sucre, elle prend de la brillance après la cuisson et change de couleur du vert au brun foncé. Pour les ornements, une liste posée sur le mur de l'atelier de la coopérative présente les différents motifs utilisés:

- ❑ Des motifs géométriques : sous formes de triangles, carrés et des losanges.....etc ;
- ❑ Des motifs figuratifs : en relation avec la nature comme des champs rayés, des serpents, des feuilles... etc.

Phase 4 : la cuisson

La cuisson se fait à l'aide d'un grand four à gaz, réglé sur une température de moins de 200°, dans lequel toutes les pièces produites sont mises pour une durée de 2 heures. Résultat, des vases d'une splendeur exceptionnelle qui épatent les yeux des curieux et des amateurs d'art.



4- Contraintes

Bien que la coopérative dispose d'une offre de poterie originale, ses membres souffrent de plusieurs contraintes nuisant à la bonne conduite de leurs activités productives. Des contraintes d'ordre socio-culturel, liées aux coutumes et les traditions locales qui limitent leur déplacement hors du douar. Seule la présidente en compagnie de son mari, parvient à participer ailleurs pour participer aux foires et expositions, à accomplir les tâches administratives, mais généralement en compagnie de son mari.



D'autres sont liés à l'enclavement géographique du douar. Il faut emprunter des pistes de très mauvaise qualité pour y accéder, ce qui rend l'acheminement des bouteilles de gaz utilisées pour la cuisson très coûteux, depuis la station d'essence jusqu'au local de la coopérative, ce qui rend l'acheminement de ses approvisionnements très coûteux, essentiellement en bouteilles de gaz, utilisées pour la cuisson, depuis la station d'essence jusqu'au local de la coopérative. Pareil pour la maintenance des équipements, importés presque tous d'Espagne, le fait de faire appel à un agent qualifié pour leur réparation, en cas de panne, demande assez d'argent au delà de la capacité financière de la coopérative.

Ainsi, pour pallier à ces problèmes, elles procèdent à la location du tracteur dont les revenus servent à couvrir une partie de leurs besoins en fonds de roulement.

Côté ventes, les membres trouvent du mal à écouler toute leur production. Leur volume varient en fonction des saisons, des flux touristiques et de la fréquence des expositions organisées au niveau de la région. Bien que la

coopérative dispose d'un point de vente permanent au complexe d'artisanat de la ville d'Al Hoceima, il n'est ouvert que dans des rares occasions, faute de moyens suffisants pour engager un agent commercial qui se chargera de sa gestion d'une manière permanente.

5- Des coups de mains d'argile

Pour surmonter ces contraintes et d'autres, plusieurs associations locales de développement et ONG espagnoles en collaboration avec la délégation régionale de l'Office du développement de la Coopération, région de Taza-Al Hoceima-Taounate, mènent des actions accompagnatrices au profit de la coopérative pour le renforcement des capacités organisationnelles, productives et commerciales de ses membres. Elles ont pu suivre des cours d'alphabétisation fonctionnelle, profiter des sessions de formation en gestion, nouvelles techniques de façonnage, le moulage à l'aide d'une tour, et participer à plusieurs voyages d'études et expositions. Résultats, plusieurs changements ont été constatés durant ces dernières années, tant au niveau organisationnel, comportemental et même communal. Dorénavant elles arrivent à arranger leurs papiers administratifs, remplir leurs factures et faire leurs rapports d'activités de fin d'année. Quelques unes commencent à gagner de la confiance en elles et commencent à prendre la

parole en public, devant des « étrangers ». En plus de cela, la coopérative a créée une certaine dynamique économique au douar. Actuellement, d'autres concurrents sont apparus dans les environs, cette fois-ci ce sont des hommes, des fils d'anciens Maâlmates, qui se donnent maintenant à la poterie.

Conclusion

A partir de ce constat, on peut déduire que la coopérative de femmes d'Iderdouchen offre un espace multifonctionnel aux femmes du douar :

- ❑ Espace culturel qui protège un patrimoine local en voie de disparition;
- ❑ Espace économique où un groupe de femmes exercent librement une activité marchande, elles réalisent et produisent leurs propres pièces pour les vendre par la suite;
- ❑ Espace social où les femmes se réunissent, échangent leurs idées et leurs expériences, et se confortent mutuellement.

Toutefois, les efforts déployés pour le renforcement des capacités de ces femmes restent encore à consolider, avec l'obligation de la multiplication des efforts et la mise en convergence des différents programmes étatiques et non étatiques, d'une manière à ce que ces dernières deviennent plus autonomes et prennent leur avenir en main, à travers la coopérative.

Bibliographie :

- Andrés BAZZANA, Rahma Elhraiki, Yves Montmessin. La poterie Féminine et domestique du Rif marocain. Maisonneuve et Larose 2003, 151p.
- Hammad BERRADA, la poterie féminine au Maroc. PM éditions, 2009, 238p.
- Hart DAVID MONTGOMERY. The Aith Waryaghar of the Moroccan Rif. Tucs University of Arizona Press. 1976, 556p.



Compétitivité et coopératives marocaines : atouts et opportunités

Par :

Hicham ATTOUCH
attouch@gmail.com

*Professeur habilité, FSJES, Université Mohamed V Souissi Rabat-Maroc.
Président Forum des Économistes Marocains*

1. Introduction

En 2008 les 300 plus grandes coopératives du monde ont généré des revenus de (1.600 milliards) USD 1,6 billion de dollars, ce qui est comparable au PIB de la neuvième plus grande économie du monde (la Russie). La liste des 300 grandes coopératives couvre 25 pays et à travers le monde. Ces coopératives contribuent significativement au Revenu dans les pays où elles existent, A titre d'exemple : France 28%, USA 16%, Allemagne 14%, Japon 8%, Pays Bas 7%, Grande Bretagne 4% Suisse 3,5%, Italie 2,5%, Finlande 2,5%, Corée du Sud 2% et Canada 1,75% (ACI, 2011: 2).

Au Maroc, à fin 2014, les coopératives ont contribué avec 1,6% au PIB; un chiffre qui paraît faible mais qui reste si important compte tenu de l'essor assez

récent du mouvement coopératif marocain qui renait de ses cendres (Multiplication nb. des coopératives par 2,9 entre 2004 et 2014).

A priori, la question de la compétitivité n'est abordée que lorsqu'il s'agit d'entreprises de taille mondiale ou d'entreprises regroupées afin de constituer une masse critique capable de survivre et de se battre sur les marchés concurrentielles. Peut-on alors parler de compétitivité des coopératives au Maroc? Plus loin chercher les avantages et les facteurs clefs de succès qui permettront à terme à ces coopératives de s'imposer sur le marché national et de se frayer un chemin vers l'international au-delà des produits jugés rares au sens économique (argan, safran...).

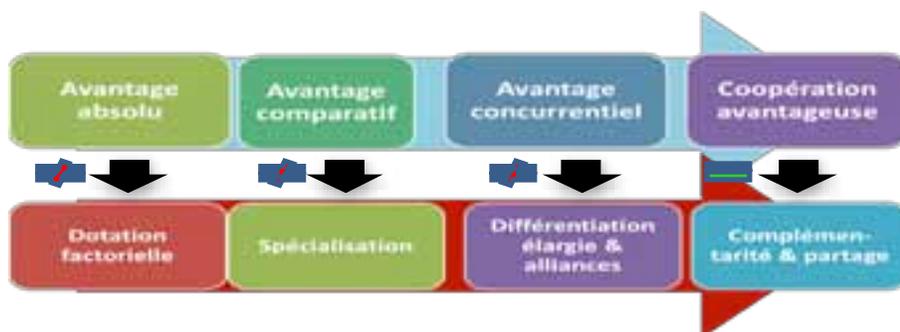
2. La coopérative, une différenciation par les valeurs et les principes

La solidarité un maître mot dont toute coopérative puise son existence quelque soit l'espace géographique, le temps ou la culture. En lisant les différentes chartes qui véhiculent les principes de l'économie sociale et solidaire

on se rend compte que la rivalité ne constitue pas la référence. C'est plutôt la coopération, entre coopérateurs au sein des coopératives et entre celles-ci et leurs parties prenantes, qui constitue l'étalon d'échange. Ainsi, on pourra avancer qu'une nouvelle génération d'avantages se développe (Cf. figure 1).

En effet, 3 types d'avantages

Figure 1 : Evolution Compétitivité, Co-compétition et Coopération



Source : Construction auteur

furent mis en exergue depuis le 18^{ème} siècle à ce jour. Avec Adam Smith les dotations factorielles des pays expliquaient l'existence d'avantages absolus. Partant du fait que certains pays peuvent avoir des productions similaires mais avec des coûts différents et des termes d'échange qui peuvent être favorables David Ricardo plaida en faveur d'avantages comparatifs. Dans les années 1980, en prenant en compte des facteurs particuliers tels que l'innovation et la qualité, Michael Porter défendra la troisième génération des avantages fondée sur la concurrence. Les entreprises et les pays se mettent dès lors dans une course de co-compétition basée à la fois sur la différenciation multi-facettes et le développement des alliances stratégiques de toute nature.

Dans la tourmente des avantages concurrentiels une quatrième génération se distingue petit à petit sous l'action socioéconomique des coopératives ayant comme socle la complémentarité et le partage.

Les ingrédients déclencheurs de cette génération ne sont autres que les principes et les valeurs de la coopération.

Des coopératives qui cherchent l'épanouissement de la personne humaine et la lutte contre l'asymétrie de l'information grâce à: la concertocratie (Kamdem, 2012), la libre adhésion, l'altruisme, la défense de l'intérêt collectif, la recherche de la maximisation de l'utilité sociale, la protection de la durabilité, le respect des coutumes,

valeurs, rites... et le développement des capacités. Ce faisant, les outils d'action sont : la territorialité, l'auto-emploi, la proximité, l'action participationniste, le commerce équitable, l'éducation. Bref, il s'agit d'entreprendre autrement avec éthique.

Intrinsèquement, une coopérative cherche davantage de coopération et recèle d'atouts qui lui permettent d'être compétitive ; mais encore faut-il que les environnements macro et méso soient favorables à l'épanouissement de l'entreprise coopérative.

3. Accompagnement macroéconomique

Deux outils managériaux seront engagés pour vérifier la prédisposition de l'environnement marocain à favoriser le développement du secteur coopératif et son accompagnement à l'international. Tout d'abord, on examinera les

opportunités et les menaces issues du macro-environnement via l'outil PESTELI, puis on essayera en utilisant les rivalités élargies (5+1) de détecter les facteurs clefs de succès sur lesquels les coopératives marocaines peuvent fonder leurs stratégies pour développer le secteur (niveau méso-économique).

Sur le plan politique, la volonté est bien affichée depuis des années pour faire de la coopérative au Maroc une locomotive socioéconomique. Institutionnellement, deux organes l'un décisionnel le Ministère Artisanat et ESS, et le second technique et régulateur l'ODCO. Opérationnellement, adoption du programme Mourafaka¹, Programmes Régionaux de Développement de l'Economie Sociale et Solidaire², Programme Mouakaba³ et l'appui dans le cadre de l'Initiative Nationale de Développement Humain (El Hajjam, 2013 : 13; Tabit, 2013).

1. Mourafaka: programme d'appui post création des coopératives « 2011-2015 » arrêté par le Ministère Délégué auprès du Premier Ministre, Chargé des Affaires Economiques et Générales, suite aux multiples handicaps constatés ayant comme résultat direct : Plus de 20% des coopératives inactives. Les objectifs chiffrés de la stratégie dans laquelle s'inscrit Mourafaka sont les suivants : A l'horizon 2020, augmenter le nombre de salariés des coopératives à 175 000; accroître la contribution du secteur dans le PIB de 1,6% en 2011 à 3,9% et doubler le taux de pénétration par rapport à la population active pour atteindre 7,5% (Ministère Délégué auprès du Premier Ministre, Chargé des Affaires Economiques et Générales, 2011), Notons qu'en 2010, le Bureau Internationale du Travail avait classé le Maroc 3ème sur 34 pays quant à la pénétration des travailleurs dans les coopératives dans la population active avec un pourcentage de 1,9% juste après Maldives (5,3%) et Cuba (5,1%) (Mata- Greenwood, 2013 : 20).
2. La stratégie en faveur de l'ESS a permis un passage de l'octroi d'environ 50 agrément de coopératives mensuellement avant 2010 à plus de 100 agréments les 3 dernières années (Ministère Délégué auprès du Chef du Gouvernement Chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance, 2013 : 5).
3. Mouakaba : programme de renforcement des capacités des coopératives dans 14 provinces arrêté par l'Agence de Développement Social dans le cadre de l'axe 2 de sa stratégie 2011-2013 consistant à l'intégration social par l'économique. Les résultats en 2012 fut décevants 0 appui alors que l'objectif fut de 15 coopératives appuyées et 300 bénéficiaires. ADS (2013 : 19).

Au registre économique, le secteur est en pleine progression voire même certaines coopératives, grâce au commerce équitable, à la labellisation et à la demande étrangère accrue arrivent à exporter petit à petit leurs produits (Argan, Safran, Tapis...). Par ailleurs, la primauté du travail et la rémunération de l'effort sont favorables à l'apparition de l'auto-emploi via l'entrepreneuriat coopératif.

Socio-culturellement, la solidarité est une valeur fondamentale de la société marocaine pratique coopérative est ancestrale (Touiza, Agdal, ...) et les consommateurs sont en enquête de produits originels (bio et de terroir) non par habitus seulement mais aussi pour des raisons sanitaires (le débat sur les aditifs, les produits chimiques qui entre dans la fabrication de pas mal de produits).

À l'état actuel, en visualisant la carte des branches couvertes par l'activité coopérative, la question technologique se pose avec moins d'acuité. À l'extrême les techniques intensives de production ne sont pas souhaitées. Ceci dit, les pratiques productives les plus en vogue sont pour l'essentiel traditionnelles, dans certains cas la modernisation s'impose, c'est le cas par exemple pour les coopératives de transformation et commercialisation du lait.

L'environnement et sa préservation figurent comme préoccupation majeure, chose qui se traduit par la durabilité, le recyclage et la saisonnalité.

Certes au Maroc il y a absence de la loi sur la coopération néanmoins certaines percées ont été faites dans la modification de la loi 24/83.

Enfin, une dynamique internationale pour la coopérative c'est développée au fil des décennies et plus particulièrement suite à la résilience à la crise 2008. Les initiatives se multiplient par différents organisations : ACI, BIT, OIT, ONU (année 2012 internationale), Forum Social Mondial... Objectif, défendre une identité coopérative internationale.

Du moment que le macro-environnement semble propice pour l'éclosion du secteur coopératif, quels sont les facteurs clés de succès qu'une coopérative pourra exploiter pour se distinguer quelque soit son secteur d'activité ?

4. Facteurs clés de succès pour les coopératives

Successivement, seront traités les facteurs clés liés à : l'intensité concurrentielle, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, menaces des nouveaux entrants, menaces des produits de substitution et l'intervention de l'Etat dans le secteur.

1. Le management démocratique collégial des coopérateurs entrepreneurs (rémunéré à l'effort et non au salariat), des Hommes valorisés (fonds d'éducation et de formation qui s'oppose diamétralement avec la recherche du minimum

coût principal), la coopération de tout le monde et le travail partenarial, la rémunération limitée du capital engendrent une forte flexibilité organisationnelle et un fort engagement sociétal favorable à la concurrence transparente et structurée à moyen et long terme. Ainsi, l'intensité concurrentielle dans la plupart des branches occupées par les coopératives reste faible parfois en raison de l'absence d'entreprises classiques et dans d'autres cas suite à la tendance à la constitution de fédérations ou de coopération ou d'unions...

2. Plusieurs arguments hors prix sont convaincants pour le consommateur du 21^{ème} siècle et réduisent son penchant à la négociation. Citons : la confiance, la primauté de la qualité, la traçabilité, la stabilité d'approvisionnement en us, la saisonnalité, les produits de terroir, les produits bio, la collecte auprès des membres, ... La chaîne de distribution écourtée encourage la pratique des prix équitables pour les coopérateurs et justes pour les consommateurs (commerce équitable, marketing responsable). Bref, pour tout consommateur convaincu par la vision de développement durable pas besoin d'engager un marketing de séduction. Toutefois, le prix qui peut s'avérer élevé en raison d'absence des économies d'échelle reste un défi à surmonter. Aussi le référencement des produits

coopératifs chez les chaînes de distribution (GMS) reste difficile pour deux raisons les risques de ruptures de stocks et l'incapacité de couverture du territoire national. Cette dernière donne accroît le pouvoir de négociation des GMS face aux coopératives même les plus structurées.

- 3.** Du moment que les fournisseurs pour l'essentiel du capital, du travail et de la consommation intermédiaire sont les coopératives et les coopérateurs eux-mêmes cette rivalité est quasi-écartée. En outre, la tendance des coopératives à traiter avec leurs homologues ou à nouer des partenariats avec les entreprises classiques qui partagent les principes coopératifs réduit davantage les risques liés aux marchés amont.
- 4.** En général, le patrimoine séparé entre coopérateurs et coopérative (fédération d'entrepreneurs) permet une libre entrée-sortie des adhérents physiques et moraux. Dans la majorité des branches l'arrivée de nouveaux entrants est loin de constituer une menace en raison de la taille humaine des coopératives marocaines (en moyenne nationale moins de 33 adhérents/coopérative en 2014). Certaines exceptions c'est le cas par exemple du secteur laitier ou de l'Argan.
- 5.** La substituabilité des produits coopératifs reste limitée en raison de l'originalité de la production et/ou de service.

6. Enfin, et comme déjà signalé au paragraphe 3 du présent article, la communauté internationale, les Etats, les ONG, les consommateurs sont pour le développement du mouvement coopératif (avantages fiscaux, subventions et accompagnement). Autant de facteurs constituant une discrimination positive en faveur des coopératives.

En guise de conclusion, bien que l'expérience institutionnalisée des coopératives au Maroc ne soit qu'à ses débuts, celles-ci disposent de plusieurs armes pour mener à bien la bataille de la compétitivité en attendant le développement de la coopération avantageuse.

Bibliographie

- ACI (2011), *Global300 Report 2010 The world's major co-operatives and mutual businesses*, Geneva, www.global300.coop
- ADS (2013), *Rapport d'activité 2012*, Rabat.
- Kamdem, E. 2012. *Concertalisme, concertocratie et économie sociale : la concertation au cœur des systèmes économiques, managériaux politiques et sociaux au XXI^e siècle*, Paris, L'Harmattan.
- Mata- Greenwood A. (2013 : 20), *Statistics on cooperatives*, International Labour Office 19th International Conference of Labour Statisticians, Room Document: 6, Geneva, 2-11 October 2013.
- Ministère Délégué auprès du Premier Ministre, Chargé des Affaires Economiques et Générales (2011), *Stratégie Nationale de l'Économie Sociale et Solidaire 2010-2020*, Décembre 2011.
- ثابت العربي (2013)، "أنشطة الاقتصاد الاجتماعي والتضامني في إستراتيجية وزارة التضامن والمرأة والأسرة والتنمية الاجتماعية"، المناظر الوطنية للاقتصاد الاجتماعي والتضامني، 26 و 27 يونيو 2013، الرباط.
- الحجام سليمان (2013)، "الاقتصاد الجنماعي والتضامني والمبادرة الوطنية للتنمية البشرية"، المناظر الوطنية للاقتصاد الاجتماعي والتضامني، 26 و 27 يونيو 2013، الرباط.

Mogador Essaouira : Une coopérative au goût sucré de stévia



Mme Hayat Zouhir

h.zouhir@odco.gov.ma

par :



Mr Slimane Lhajji

s.lhajji@odco.gov.ma

La REMACOOOP va jeter l'ancre à Essaouira Mogador, la ville aux trois couleurs avec l'ocre rouge de ses majestueux remparts, le blanc de ses maisons, et le bleu des volets et portes, pour une nouvelle aventure coopérative menée par des femmes. Ces dernières, à travers la coopérative féminine rurale dénommée « Mogador Essaouira » pour la production de l'huile d'argan vont sûrement ajouter un renom de plus à Essaouira, dont la médina est classée au Patrimoine mondial de l'Unesco. Elle est aussi connue comme cité d'Art et d'Artistes, un berceau de la musique Gnaoua, le lieu de célébration du « Daour » qui est le pèlerinage des REGRAGA auprès des 44 marabouts, et dont

la tournée s'achève au village de Had Draa, qui abrite le siège de la coopérative.

La découverte de son histoire captivante, est un voyage qui a fait naître le désir d'assouvir une curiosité ardue pour connaître de près les circonstances liées à l'usage d'un nouveau produit qu'est la stévia, culture nouvelle pour le Maroc. Adoptée par la coopérative « MOGADOR ESSAOUIRA ».

Mais bien avant de forer son expérience avec la stévia, une trajectoire qui relate son vécu, ses réalisations, ses ambitions sans pour autant ignorer les contraintes rencontrées se voit des plus enthousiasmant.

La coopérative «MOGADOR ESSAOUIRA» : un parcours, une histoire

De mère en fille, la production de l'huile d'argan était une activité familière dans presque tous les douars de la province d'Essaouira. En 1999, l'Unesco a inscrit l'arganier au Patrimoine Mondial de l'Humanité afin de le protéger dans le cadre du Réseau Mondial de la Biosphère. A cet effet l'arganier et l'huile d'argan sont considérés comme un trésor national.

La valorisation de l'argan à travers plusieurs initiatives a donné un coup de pouce au destin de ces femmes qui se sont unies autour d'une coopérative et de ce fait, améliorer progressivement leur travail.

C'est grâce à une femme avertie appartenant au douar qu'a surgit l'idée d'assembler des femmes autour d'un projet collectif, les convaincre n'était pas des tâches les plus faciles du fait du caractère patriarcal à l'instar de la majorité des régions du Maroc.



Il était difficile pour elles de se libérer, de sortir de leur foyer de travailler et d'adhérer à cette entité.

Décidément, il n'y avait que 11 femmes qui ont cru à ce projet et ont surpassé tous les obstacles, pour se voir accomplir leur rêve le 5 juin 2007 avec l'obtention d'agrément de la

coopérative. Cette dernière s'est fixée comme objet de :

- ❑ garantir aux adhérents un revenu permanent et équitable en vue d'améliorer leurs niveau sociale et économique,
- ❑ diminuer le coût de la matière première par l'approvisionnement

en grande quantité,

Améliorer la qualité des produits finis,

- ❑ Commercialiser le produit final dans des conditions adéquates et valorisantes,
- ❑ Faire bénéficier les adhérentes des cours d'alphabétisation.

Au démarrage, la coopérative, s'est préoccupée par l'alphabétisation de ces membres, opération réalisée par une association locale à travers l'appui de l'initiative Nationale de Développement Humain (INDH).

En parallèle ces femmes procédaient à la production de l'huile d'argan de manière traditionnelle et de plus ordinaire.

Ce n'est qu'en l'année 2009 que la coopérative a pu se faire remarquer grâce à sa participation à une foire organisée à Essaouira, qui a été corroborée par l'octroi d'un important appui.

Deux années après en 2011, la coopérative s'est vue attribuée un lot de terrain de 200 mètres carrés des domaines de l'Etat, sur lequel elle a bâti son siège, l'apport de l'INDH était de 550.000.00 dirhams et la part de la coopérative était de 50.000.00 dirhams.

Le siège de la coopérative a été équipé par des machines de production et de filtration et des bouteilles d'emballage, par le ministère de l'agriculture dans le cadre du plan Maroc Vert (PMV).

Le décor final du local a pris fin par son agencement, à la charge de la coopérative, par l'installation des vitrines d'exposition, des étalages pour les produits et l'aménagement de la terrasse destinée à la réception et à la présentation de leurs articles aux groupes de visiteurs aussi bien locaux qu'étrangers.

Actuellement la coopérative dispose d'un important matériel moderne sans pour autant se passer de celui traditionnel. Elle s'en sert toujours par conscience et respect des exigences de certains clients.

Quant au matériel moderne dont dispose la coopérative, il se compose de machines de concassage, de torréfaction, de presse et d'extraction de l'huile d'argan, de filtration, de certification, de mise en bouteille, de mesure de calibrage...

La réception du matériel était accompagnée par une formation en faveur de certaines adhérentes pour assurer son bon fonctionnement et sa manipulation.

La production au sein de la coopérative obéit à une organisation ordonnée, les portes de la coopérative s'ouvrent quotidiennement de 9 heures du matin jusqu'au 18 heures du soir.

Quant à l'élément humain, le nombre d'adhérentes a triplé pour atteindre 33 femmes qui connaissent chacune sa besogne, certaines travaillent dans leurs foyers mais seulement en ce qui concerne le concassage, alors que toutes les autres opérations se font à

l'intérieur du siège de la coopérative.

La coopérative « MOGADOR ESSAOUIRA » : achèvement

La participation de la coopérative aux différentes manifestations que ça soit à l'échelle nationale qu'internationale, a permis à la coopérative de s'offrir facilement une place parmi les exposants au salon international d'agriculture de Meknès (SIAM) pour plusieurs années d'affilées depuis 2009 jusqu'au 2014.

De même qu'elle a participé au salon agricole régional de Safi en 2012 et 2013, et au salon agricole de Fès durant les années 2012, 2013 et 2014.

Elle a été même conviée à participer au congrès des femmes africaines chefs d'entreprises à Marrakech en l'année 2013.

Quant à sa présence au delà des frontières du Royaume, elle a été marquée par la fascination des consommateurs et les visiteurs lors du salon de « Solid-Exchange » à Bruxelles en Belgique en l'année 2013, ce même effet a été bien apparent à l'occasion de sa participation au salon international d'agriculture de Paris (SIAP) en 2013.

La magie des produits de la coopérative revient en plus de la qualité, à d'autres raisons apparentes, tel que la certification (indication géographique protégée) IGP Argan, délivrée le 4 avril 2013 par NORMACET, selon l'arrêté du ministre de l'agriculture et de la pêche maritime n° 2816.09 du 20 novembre 2009 et publié au bulletin officielle n°5806 du 21 janvier 2010.

De plus, l'inscription de la coopérative sur le registre de l'EACCE (Etablissement Autonome de contrôle et de Coordination des Exportations) «Conditionneur/ Fabricant» le 4 juillet 2013

La coopérative «MOGADOR ESSAOUIRA» : une vitrine enjolivée

La coopérative dans sa chaîne de production, l'huile d'argan est extraite de façon traditionnelle ou plutôt artisanale, en passant nécessairement par les étapes suivantes à savoir le dépulpage des fruits à la main, concassage manuel des noix, la torréfaction à feux, écrasement manuel dans une meule en pierre, le malaxage, le pressage manuel de la pâte et finalement la mise en bouteille et l'étiquetage manuelle.

De même, la coopérative s'adonne aux procédés modernes, par l'usage de machines utilisées essentiellement pour la torréfaction, la presse, l'extraction, la décantation et la filtration.

Les femmes de la coopérative « Mogador Essaouira », confectionnent professionnellement une panoplie de produits innovants et séduisants, qui laissent les clients locaux ou étrangers sans voix et plus souvent incapables de se décider pour finalement en prendre du tout.

La ligne de ses produits à base de l'huile d'argan, se compose des produits cosmétiques (savon, huile d'argan torréfiée, lotion corporelle, sérum contour des yeux...) et d'autres à usage alimentaire (amlou beldi à

base d'amende ou, huile d'argan non torréfiée)

La particularité de la coopérative « Mogador Essaouira » renvoi à l'intégration d'une plante vertueuse dénommée stévia dans certaines de ses produits, elle en est la pionnière dans cette pratique au Maroc.

En effet les femmes de la coopérative s'emparent de l'exclusivité dans l'intégration du stévia en tant qu'ingrédient dans la préparation d'amlou, le savon ou tout simplement sa vente après opération de séchage dans de petits sachets.

La stévia : bref fiche d'identité

La stévia ou la stévia rebaudana est une plante connue spécialement en Amérique latine, disposant de vertus ahurissantes possédant un pouvoir sucrant de 100 à 300 fois supérieures à celui du sucre sans aucunes calories ni glucides est donc un édulcorant parfait. Les feuilles sucrant 30 fois plus que le sucre de betteraves.

De plus la phytothérapie considère la stévia comme cardiotonique hypoglycémique, diurétique et hypotenseur, confirmé par des études pharmacologiques

De même la stévia est riche en certaines vitamines telles que la vitamine A, vitamine C, zinc, protéines, potassium, magnésium, phosphore, fer et calcium.

Actuellement les feuilles de la stévia et son extrait arrachent la reconnaissance

des autorités de plusieurs pays, en effet la stévia s'impose comme étant une alternative à l'usage des aromatisants et de substances sucrées à base de glucose.

Ces dernières sont montrés par le doigt comme responsable du développement de toute une pathologie allant de l'obésité, de caries dentaires, de trouble cardio-vasculaires, diabète...

Seulement les indiens de l'Amérique de sud en étaient conscient depuis très longtemps ou l'usage traditionnel de la stévia en cuisine et en médecine traditionnelle, c'est le Japon au début des années 70 qui a été amené à explorer les vertus de cette plante pour répondre à l'interdiction des édulcorants artificiels (l'aspartame et la saccharine).



Il a fallu attendre l'année 2008 qu'une autorisation de commercialisation de l'extrait purifié de stévia soit délivrée en aux Etats Unis.

Quant au Canada la stévia est autorisée depuis 2009 en tant qu'ingrédient médicinal et non médicinal dans les produits de santé naturels, mais depuis le 30 novembre 2012, le Canada permet l'usage du

stévia comme additif alimentaire édulcorant dans différentes catégories d'aliments transformés, (boissons, produits de boulangeries, confiseries, condiments...).

En revanche la France a permis la mise sur le marché de la stévia en avril 2008, est devenue parfaitement légale après la publication d'un arrêté ministériel en septembre 2009.

La coopérative « MOGADOR ESSAOUIRA » : usage de stévia

La coopérative « Mogador Essaouira » s'est lancée dans une aventure entrepreneuriale et innovatrice par l'introduction de stévia dans une multitude de ses produits, en plus de sa vente en vrac après opération de séchage.



L'approvisionnement en cette plante se fait auprès de l'un des parents d'une adhérente à la coopérative, qui cultive une des meilleures espèces de cette plante au Maroc.

La stévia se trouve donc par le soin des femmes de la coopérative intégrée dans plusieurs produits façonnés par un grand professionnalisme et délicatesse, dans des produits cosmétiques (savons,

champoing, lotion corporelle...), et des produits alimentaires à prime à bord se trouve le fameux Amlou ou dans ce dernier la stévia remplace le miel. Une vraie aubaine pour les diabétiques qui peuvent désormais savourer pleinement « Amlou » et lécher leur doigts sans retenue ni risques.

La coopérative « MOGADOR ESSAOUIRA » : Résultats

Après huit années de dur labeur et de persévérance, les femmes de la coopérative « Mogador Essaouira » ont pu goûter aux fruits de leur sacrifice, même si leurs souhaits restent au-delà des résultats acquis.

En effet la coopérative a fini par abriter sous son enceinte plus de 33 femmes à situation matrimoniale et scolaire différentes résidantes dans la région et dont le dénominateur commun était la recherche d'un emploi décent qui valorise leur travail et préserve leur dignité.

Ce travail, qui, parfaitement organisé à travers une division de tâches, planifiée d'avance selon les commandes et les engagements de la coopérative, a garanti un revenu bienséant, qui à l'instar des autres coopératives féminines, leur a permis une vraie indépendance économique.

Une telle indépendance se reflète nécessairement sur leurs propres situations socio-culturelle d'une part et celle de leurs familles d'autre part.

Amélioration de la situation des femmes adhérentes, sous divers angles à savoir l'alphabétisation, la régularité d'un emploi et d'un revenu régulier pour plus de 33 femmes, sans omettre que la coopérative fourni à ces membres un suivi médical par la visite d'un médecin.

La coopérative « MOGADOR ESSAOUIRA » : limites et avenir

Comme toutes les coopératives d'argan, la coopérative « MOGADOR ESSAOUIRA » ne présente pas une exception, du moment qu'elle souffre elle aussi du problème de l'approvisionnement, lié à la flambée des prix de la matière première, due principalement à sa rareté jumelée de la présence accrue des intermédiaires dans la filière.

Nonobstant, la coopérative « MOGADOR ESSAOUIRA » reste un exemple

idéal d'une entreprise féminine ou se conjugue l'ambition, l'esprit d'appartenance et d'innovation. Un model à suivre par d'autres coopératives tous secteurs confondus surtout les coopératives dont les produits nécessitent l'usage du sucre, les coopératives des plantes aromatiques et médicinales...

Autant de qualités qui lui ont pourvu une réputation dans la région et au delà des frontières du Royaume.

Outre les visiteurs nationaux, les touristes de passage ne peuvent rater l'occasion de visiter les locaux de la coopérative pour explorer ces chefs-d'œuvre, bénéficier de l'hospitalité de la coopérative autour d'un verre de thé à base de stévia, servi dans sa terrasse parfois mixée aux chants locaux du groupe «Ahwach».

Coopérative Anou

par : **Mr. M.Najib. koumina**

Réponses de :

Brahim El Mansouri, Président d'Anou

1- Avant de prendre la décision de se constituer en coopérative, vous avez opté pour d'autres choix pour commercialiser vos produits. La création de la plate-forme Anou.com était en fait une étape dans un processus d'expérimentation. Pouvez-vous nous présenter la genèse de ce projet ?

Réponse

Je suis sculpteur sur bois et j'habite et travaille dans le douar d'Agouti à Aït Bouguemez (Haut Atlas). Toutefois pendant très longtemps il m'a fallu aussi travailler dans les champs et faire du commerce pour arriver à subvenir à mes besoins et à ceux de ma famille. Je ne pouvais me consacrer à la sculpture que durant l'été lorsque le village attirait quelques touristes, ou les vendre à un intermédiaire venant de Marrakech à des prix très bas ; autrement je n'avais aucun moyen de vendre mes produits.

En **2012** j'ai fait la connaissance d'un volontaire du Corps de la Paix Américain, Dan Driscoll, qui travaillait dans un village voisin. Après lui avoir parlé des problèmes que rencontraient les artisans de la région, il nous aida, les membres de mon atelier et moi, à mettre quelques uns de nos produits sur Etsy.

com un site international de commercialisation des produits faits à la main. Cela était possible car cette année là on venait d'avoir la 3G au village, mais il était impossible pour nous artisans, de gérer notre compte Etsy seuls, car le site était en anglais et il fallait passer par plusieurs étapes avant de pouvoir mettre en ligne un produit. On avait constamment besoin de l'assistance de Dan pour cela.



Un jour que nous assistions à un forum sur l'artisanat à Meknes nous avons réalisé que tous les artisans traditionnels Marocains, en particulier ceux qui vivent en dehors des grandes villes, souffrent des mêmes problèmes. C'est ainsi que nous avons eu l'idée de mettre à la disposition des artisans un outil qui puisse répondre à leurs besoins.

Grâce à Dan et Tom Counsell, un ingénieur informaticien, lui aussi volontaire du Corps de la Paix, nous avons pu développer TheAnou.com. Une plateforme

internet qui permet à tout artisan qualifié d'ouvrir sa propre boutique en ligne, d'y ajouter ses produits et de vendre directement à une clientèle nationale et internationale. La plateforme a été conçue de façon à ce que toute personne quelque soit son niveau d'éducation puisse l'utiliser, et ce grâce à des icônes représentant les différentes fonctionnalités d'un compte et remplaçant les mots :

Après avoir travaillé avec les premières coopératives et associations qui ont rejoint Anou, d'abord dans la vallée d'Aït Bouguemez, ensuite à Aït Ourir, Essaouira, Taroudant, Tounfite, Souk El Hed, Aït Hamza, etc, quelques difficultés dans l'utilisation du site ont fait surface, principalement la difficulté d'avoir accès à un ordinateur, ou le peu de praticité des cybers lorsqu'il y'en avait. D'où l'idée d'adapter le site à une utilisation mobile avant de continuer à former de nouveaux artisans à rejoindre la plateforme d'Anou. Rendant possible la gestion totale de la boutique en ligne via un smartphone de moyenne gamme.

2- Le lancement d'une plate-forme informatique dédié au commerce électronique avec une population non habituée à la manipulation des ordinateurs et l'utilisation de l'internet et peu alphabétisée était une vraie aventure, comment avez-vous fait pour convaincre cette population ou plutôt pour vaincre sa réticence ?

L'une des premières coopératives à ouvrir sa boutique en ligne sur Anou fut Coopérative Imelghas de Tissage de Tapis. Imelghas est un village de la vallée d'Aït Bouguemaz, et la coopérative se situait loin de la route principale et en

haut d'une pente la rendant très difficile d'accès pour les rares touristes qui passaient par le village. Lorsque j'avais parlé pour la première fois d'Anou à Fatima, la présidente de la coopérative, elle arrivait à peine à comprendre ce qu'on essayait de lui expliquer. Et pour cause, elle n'avait jamais utilisé un ordinateur auparavant et ne pouvait imaginer comment il était possible de vendre des produits à distance. Mais ne se laissant pas abattre par ce flot de nouvelles notions, Fatima suivait de près toutes nos recommandations : après lui avoir montré comment utiliser l'appareil photo d'un téléphone qu'on lui avait prêté, elle prenait des photos des produits de sa coopérative et se rendait chaque Jeudi chez une étrangère habitant le village pour utiliser son PC. Même si le processus était assez long, la Coopérative Imelghas a très vite fait ses premières ventes et en 2014 elle est devenue la boutique Anou ayant vendu le plus de produits en Dhs. Aujourd'hui la coopérative reçoit des commandes tout au long de l'année et a une liste d'attente de 3 mois environ.



Un projet de ce genre est confronté à la fois au problème de l'utilisation de l'outil informatique par la population cible et au problème de maîtrise du processus commercial. Comment avez-vous pu gérer ces deux problèmes simultanément ?

Lorsque les gens entendent parler d'Anou pour la première fois, la plupart pensent que le plus dur est d'introduire la technologie aux artisans. Mais parce que toute la technologie d'Anou a été développée pour répondre aux besoins des artisans le plus simplement possible, nous rencontrons peu de problèmes de ce côté-là, et la plupart du temps les artisans s'habituent très vite au site et à sa gestion.

Nous avons rencontré un de nos premiers soucis de gestion l'année dernière autour de la période des fêtes de fin d'année : plusieurs ventes ont été réalisées mais plus tard nous avons remarqué des retards de livraison qui allaient jusqu'à deux ou trois mois à cause de la saturation des services postaux Américains. Aujourd'hui ces retards ont été réglés, mais ils ont mis la lumière sur un fort besoin en logistique. Nous continuons à explorer nos options de ce côté-là afin de pouvoir garantir un bon service après vente et éviter les retards en période de forte activité.

3- Pourquoi le choix du cadre juridique d'une coopérative ?

Pendant près de deux ans, Anou a opéré en tant qu'ONG américaine, car il était plus facile pour Dan et Tom d'obtenir rapidement ce statut avant de commencer les opérations. Mais leur vision ayant toujours été de concevoir un outil qui allait permettre de créer une communauté d'artisans Marocains gérée par les artisans Marocains, il a fallu commencer à penser à notre statut Marocain très vite. Nous savions que nous ne voulions pas devenir une société car cela ne reflétait pas notre travail communautaire, et il nous était impossible de nous enregistrer en tant qu'association car nous réalisons un

profit via la vente de nos produits. Après avoir rencontré différentes institutions qui nous conseillaient quant aux différentes options qui se présentaient à nous, nous avons enfin eu la réunion qui allait nous impacter le plus. Nous avons réussi à avoir une réunion avec le directeur de l'ODCO et son équipe, qui après avoir pris connaissance de nos activités nous ont expliqué pourquoi notre modèle se rapprochait beaucoup d'un modèle de la coopérative. Le projet étant construit autour d'une communauté partageant un même métier et confrontée aux mêmes problèmes et vise à fournir un service qui permettra à cette communauté de trouver des solutions à ces problèmes. Après une réunion des plus enrichissantes, nous en avons rediscuté entre nous pour enfin décider qu'avec un statut de coopérative nous allions pouvoir rester fidèles à notre modèle et à notre vision et continuer à travailler avec des artisans du Maroc entier pour les former à gérer leurs boutiques et les mettre directement en contact avec leur clientèle.

4-Comment vous avez procédé à la création de la coopérative ?

Après la réunion à l'ODCO, nous avons commencé les démarches pour nous constituer en tant que Coopérative de service Marocaine en Mai 2014. Puisque les coopérants étaient issus de régions différentes du Maroc, la coopérative allait avoir un caractère national et les enquêtes devaient avoir lieu au niveau des différentes provinces où habitent les coopérants. Une première tentative a été faite pour essayer de réaliser toutes les démarches au niveau de la Wilaya de Rabat. Après quelques mois, ces démarches ont échoué et il a fallu

tout reprendre depuis le début de façon à ce que la Wilaya de Rabat puisse envoyer les demandes d'enquêtes à six provinces différentes. Après plusieurs déplacements des artisans à leurs préfectures respectives et de nombreuses visites de suivis auprès de la Wilaya de Rabat, la dernière enquête avait enfin été réalisée en fin décembre 2014. Les artisans ont continué à se déplacer et faire le suivi auprès de leurs autorités locales jusqu'à ce que toutes les enquêtes soient enfin reçues par la Wilaya de Rabat en Mars 2016.

Entre temps nous étions également en contact avec la délégation du Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique qui avait réalisé une étude de faisabilité du projet qu'elle a soumise à l'ODCO. Après avoir reçu tous les documents nécessaires en Mars, l'ODCO nous a remis notre agrément quelques semaines plus tard. (05 Mai 2015)

5- Vous disposez maintenant du cadre juridique de coopérative, de droit marocain, qui cadre votre plateforme et vos activités, quels sont vos objectifs ?

Anou (www.TheAnou.com) est une plateforme internet qui permet aux coopératives, associations ou artisans indépendants d'ouvrir leur boutique en ligne, d'ajouter et de vendre leurs produits directement à leurs clients marocains ou étrangers.

Anou se présente comme un outil qui répond aux besoins d'accès au marché pour la commercialisation des produits artisanaux, la réduction de l'exploitation par les intermédiaires, le développement des produits et services offerts par les artisans et la participation à l'organisation du secteur.

Le site a été conçu de façon à ce qu'il soit facile d'utilisation même pour les artisans analphabètes : le compte ne comprend aucun mot à lire et trois icônes permettent la gestion de la boutique : pour ajouter un nouveau produit, consulter les produits disponibles à la vente, consulter les produits vendus. Après chaque vente réalisée, l'artisan est notifié via un sms comprenant l'adresse du client. L'artisan se charge alors d'envoyer le produit et de répondre au sms pour confirmer l'envoi.

6- Qui s'occupe de la gestion de la coopérative ?

Pour la constitution de la Coopérative, nous avons initialement décidé d'avoir les 4 artisans leaders et trois artisans formateurs en tant que coopérateurs. Les artisans leaders sont parmi les premiers à avoir rejoint Anou mais aussi ceux qui ont le plus investi dans sa croissance lors des deux premières années. Notamment en se déplaçant partout au Maroc pour identifier de nouveaux membres et les former, être en contact constant avec les adhérents de la plateforme pour les aider à résoudre des problèmes de gestion ou encore représenter Anou lors d'événements ou auprès d'institutions nationales.

7- Qui peut devenir membre de la coopérative et à quelle condition ?

Tout artisan / coopérative / association Marocain(e) réalisant leurs propres produits artisanaux sont qualifiés à devenir adhérents du site s'ils respectent les conditions de qualité et d'authenticité de leurs produits et s'ils disposent d'un minimum de moyens pour pouvoir gérer leur boutique en ligne (3G ou cyber, possibilité de prendre des photos, etc.)

8- Quel mode d'organisation du travail avez-vous adopté au sein de la coopérative en interne et pour gérer la relation avec les adhérents ?

Les artisans leaders se chargent d'identifier les artisans qualifiés de rejoindre la communauté et programment leurs formations. Lorsqu'une vente est réalisée l'artisan est tenu d'envoyer le produit et de confirmer l'envoi. Le président et les artisans leaders veillent à ce que toutes les étapes soient respectées et viennent en aide aux membres qui ont des questions ou rencontrent certaines difficultés. Le président se charge également de faire le suivi des commandes spéciales reçues et envoie hebdomadairement des mises à jours aux clients concernant la progression de leurs commandes. En dehors de la gestion des opérations régulières du site, le président et son équipe représentent également Anou auprès des différents partenaires et lors de divers événements.

9- Quel bilan ?

Aujourd'hui la communauté d'Anou compte 40 coopératives et associations représentant 320 artisans actifs. Entre Janvier 2015 et Juin 2015 le site a réalisé environ 795 000 Dhs dont 510 000 Dhs net directement perçues par les artisans. Au début de l'activité Anou livrait essentiellement à des clients aux États-Unis et en Australie. Aujourd'hui nos clients se trouvent dans les cinq continents et nos produits sont livrés dans plus de 30 pays dans le monde y compris au Maroc.

En Août 2014, dans le cadre d'un partenariat avec le British Council, les artisans les plus performants du site ont participé à une formation en design d'une semaine avec une designer Anglaise suivi de deux semaines de

travail pour enfin réaliser une collection de six tapis aux designs uniques chacun représentant une coopérative et une région différente du Maroc. En Septembre 2014 cette collection a été présentée au London Design Festival, l'un des plus grands festival mondiaux, lors duquel quatre artisans ont pu se rendre à Londres pour visiter les plus grandes expositions et institutions d'art et de design et rencontrer des artisans et artistes internationaux les plus influents. Cette expérience a non seulement permis à la communauté de représenter l'artisanat du Maroc sur l'une des plus grandes scènes mondiales mais surtout d'introduire les artisans à une notion plus large de leur propre métier et leur présenter de nouveaux outils pour développer et innover leur artisanat.

10- Quels sont vos objectifs pour l'avenir ?

À Anou, nous avons pour objectif de former autant d'artisans que possible issus de toutes les régions du Maroc afin de permettre aux artisans de pratiquer leur art tout en sachant qu'ils peuvent en vivre dignement. Ceci est très important car il constitue une motivation pour les artisans pour continuer à pratiquer leur métier et développer et former de nouvelles générations qui préserveront l'artisanat du Maroc pour les générations à venir. D'autant plus qu'il y'a une grande demande de ces produits sur les marchés nationaux et internationaux. Pour ce faire, il est important pour les artisans de signer les bons partenariats et d'avoir le soutien des principaux acteurs du secteur afin que la communauté puisse reposer sur des piliers solides et puisse prospérer aussi longtemps que possible.

Coopératives à la mexicaine : Mode d'emploi et expériences



Par :

h.zouhir@odco.gov.ma

s.lhajji@odco.gov.ma

Le Mexique, à l'actif historique pesant s'ajoute celui lié au mouvement coopératif, connu par sa spécificité et sa diversité. Un cas important à débattre et une expérience singulière qui mérite d'être mise en exergue par un survol de certaines de ses facettes particulièrement prodigieuses, et peut être une occasion fortuite d'apprécier les similitudes de la législation régissant les coopératives aussi bien Mexicaines que Marocaines.

Coopératives Mexicaines : types et secteurs

Etant un pays de l'Amérique latine dont le taux de pénétration

de la population coopérative est de l'ordre de 7.81 % (1), le Mexique, compte 5 millions de citoyens qui sont membres de plus de 15000 coopératives. Un nombre qui semble proche de celui atteint par le secteur coopératif Marocain, qui par la bonne fortune présente une similitude avec celui Mexicain.

En effet, la loi Marocaine n° 24.83 fixant le statut général des coopératives et les missions de l'office de développement de la coopération a été mise en application à la fin de l'année 1993. Une année plus tard au Mexique, en le 3 Août 1994 la loi générale relative aux sociétés

coopératives est publiée au bulletin officiel des États-Unis mexicains.

Cette dernière loi définit la coopérative en tant qu' « une forme d'organisation sociale composée d'individus fondée sur des intérêts communs et des principes de solidarité, d'entraide et d'assistance mutuelle, afin de satisfaire les besoins individuels et collectifs, à travers l'exercice d'activités économiques : la production, la distribution et la consommation de biens et de services » article 2 de la loi générale relative aux sociétés coopératives (2).

L'article 21 de cette dernière stipule qu'il existe trois types de coopératives, celle de consommation de biens et de services, de production de biens et de services et celles d'épargne et de crédit.

Les coopératives de consommation dont les adhérents participent à l'achat ou à l'approvisionnement des marchandises, des biens et /ou des services pour eux-mêmes, leurs maisons ou de leurs activités de production. Les coopératives de consommateurs peuvent participer à des activités d'approvisionnement et de distribution ainsi que la fourniture de services liés à l'éducation ou l'obtention de logement.

Quant aux coopératives de production, elles sont des coopératives de producteurs, dont les adhérents sont associés à travailler ensemble dans la production de biens et / ou services, en fournissant leur travail personnel, physique ou intellectuel. Ces coopératives peuvent stocker,

conserver, transporter et commercialiser leurs produits.

Alors que les coopératives d'épargne et de crédit, visent à réaliser des épargnes et des opérations de prêts avec ses adhérents et de répondre à leurs besoins financiers, Les coopératives d'épargne et de crédit sont régies en plus de la loi générale des sociétés coopératives, par la loi réglementant les activités des sociétés coopératives d'épargne et de crédit (3).

De plus il existe au Mexique une réglementation spécifique publiée au bulletin officiel du 23 avril 1982, qui régit les coopératives scolaires et qui requiert un intérêt particulier.

Ces coopératives scolaires sont constituées entre les étudiants, et dirigées par eux-mêmes, avec l'aide de leurs enseignants. Elles ont en général pour objet entre autres, la consommation de biens et / ou services (vente de fournitures scolaires et des bonbons.../ théâtre, musique, marionnettes, ...), la production de biens et / ou services (bonbons, confitures...), l'octroi de crédits (les voyages...) et toute autre activité liée à l'environnement de l'école ou de la communauté. Deux types de coopératives scolaires sont à distinguer, celles de consommateur et celles scolaires de production.

coopérative à la mexicaine : mode de constitution

Il est des plus instructif d'aborder la procédure de constitution des coopératives au Mexique qui détient

certaines similitudes avec celles Marocaines

En effet, elle débute par une concertation entre les porteurs de projets qui doivent discuter de l'opportunité de la constitution de la coopérative, pour s'attaquer au processus de constitution en déterminant sa classification, son organisation, la fixation de réserves légales...

La constitution d'une coopérative au Mexique requiert son enregistrement dans un registre public situé dans la circonscription territoriale. Mais avant elle doit proposer au moins trois choix de noms et demander l'autorisation d'utilisation délivrée par le Ministère de l'économie à travers le site web (www.tuempresa.gob.mx). Sélectionner un nom de coopérative, et demander l'autorisation d'utilisation auprès du dit Ministère.

Les coopératives sont censées définir le type de coopérative en fonction de l'activité à développer, énoncer les adhérents, évaluer les parts en nature... Ces procédures nous renvoient aux dispositions de la nouvelle loi Marocaine n°112.12 relative aux coopératives (4), en attente de son application, par laquelle la procédure d'agrément a été remplacée par l'enregistrement au registre des coopératives (composé de deux registres, un registre local tenu par les bureaux d'ordre auprès des tribunaux de première instance, l'autre registre dénommé « registre central » tenu par l'Office de Développement de la Coopération -ODCo-).

La constitution de la coopérative nécessite l'obtention d'une attestation

d'accord pour sa dénomination délivrée par l'ODCo.

Coopératives Mexicaines: quelques convergences et divergences avec celles Marocaines

Les coopératives au Mexique sont régies par la loi générale des sociétés coopératives du 3 août 1994 modifiée le 4 juin 2001, le 27 novembre 2007 et le 13 août 2009.

Un bref coup-d'œil sur la loi générale relative aux sociétés coopératives au Mexique du 3 Août 1994, renvoi à un rapprochement avec la loi Marocaine relative aux coopérative n°24.83 en vigueur et la loi °112.12 en attente d'application, dans certaines de ses dispositions :

- ❑ Le nombre minimum des adhérents : en vertu de la loi n°24.83 en vigueur (5) ce nombre est de sept personnes, il sera réduit à cinq avec la nouvelle loi n°112.12, et c'est le même nombre (05) pour les coopératives au Mexique, à l'exception des coopératives d'épargne et de crédits ou ce minimum est fixé à 25 personnes. De plus au Mexique les membres doivent être inscrits dans un système d'assurance sociale obligatoire et sont exonérés de l'impôt sur le revenu.
- ❑ Le principe d'exclusivisme : au Maroc les coopératives sont interdites de traiter avec les non adhérents sauf autorisation spéciale et provisoire, la nouvelle loi n°112.12 autorise aux coopératives de traiter avec les non adhérents jusqu'au seuil de 30

% du chiffre d'affaire réalisé. Alors qu'au Mexique une coopérative de production ne peut embaucher des employés, ils ne peuvent être embauchés que pour la construction ou le remplacement temporaire d'un adhérent pour une période qui ne peut pas être plus de six mois.

- ❑ Le capital des coopératives : Il n'y a pas de minimum requis, au Mexique et au Maroc ou seul le minimum du montant de la part est fixé. Seulement un seuil a été fixé par la nouvelle loi à un montant de 1000 dirhams (MAD).
- ❑ **Les réserves** : au Mexique on distingue trois types de réserve légale, sociale et éducationnelle. la réserve légale dépend du type de coopérative. (de production : maximum de 25% du capital social, de consommation : 10%). Il devrait être un pourcentage compris entre 10% et 20% sur les excédents réalisés chaque année par la coopérative. En ce qui concerne la réserve de la sécurité sociale un pourcentage doit être défini chaque année par l'assemblée générale pour couvrir les risques et les maladies. Quant au fond alloué à l'éducation coopérative il doit être supérieur à 1% de l'excédent mensuel. Par contre les coopératives Au Maroc sont censées constituer des réserves légales fixées à 10 % des excédents réalisés, et elles doivent affecter 2 % de ces excédents à une réserve dite « fonds d'éducation et de formation coopératives des membres », seulement ce dernier fonds est

voués à la disparition par la mise en application de la nouvelle loi n°112.12 qui a gardé seule le fonds dénommé « la réserve légale ».

- ❑ **L'adhésion des étrangers** : la contribution des membres étrangers au capital d'une coopérative au Mexicaine ne peut pas dépasser 10% et ils ne peuvent pas occuper des postes de gestion ou d'administration, de même dans une coopérative Marocaine les étrangers ne peuvent être membre au conseil d'administration mais il n'y a pas de condition relative au capital. Cependant la nouvelle loi n° 112.12 a enlevé cette restriction et de ce fait les étrangers disposent de mêmes droits que les citoyens Marocains.
- ❑ **La structuration des coopératives** : au Maroc quatre coopératives du même branche d'activité peuvent se constituer en union de coopérative soit à l'échelle locale, régionale ou nationale. Ces unions peuvent adhérer à une fédération nationale des coopératives. Avec la nouvelle loi n°112.12 le nombre minimum de coopératives requis pour se constituer en union s'est vu diminué à trois. Au Mexique les coopératives ont la possibilité de se former en syndicats entre plusieurs coopératives dans divers secteurs d'activité, des fédérations constituées par un groupe de coopératives de la même branche d'activité, ou des confédérations nationales ou fédérations de plusieurs syndicats au moins 10 Etats.

❑ **La représentation aux Assemblées générales :**

aussi bien au Maroc qu'au Mexique un membre peut être représenté exclusivement par un autre membre, toutefois le représentant ne peut représenter plus d'un membre. La représentation se fait en vertu d'un mandat écrit pour le cas du Maroc, alors qu'au Mexique la procuration doit être signée devant deux témoins.

❑ **Assemblée de section :** les deux pays optent pour les mêmes conditions, le nombre des adhérents excédant (500) membres.

❑ **Nombre d'administrateur :** au Maroc les coopératives doivent élire un conseil d'administration dont le nombre varie entre 3 et 12, alors qu'au Mexique ce nombre est fixé entre 5 et 15. La nouvelle loi n°112.12 stipule qu'une coopérative peut être gérée, en plus d'un conseil d'administration par des gestionnaires dont le nombre peut varier entre 1 et 3 membres lorsque le nombre des adhérents est inférieur à 50.

D'autres similitudes et peu de divergences entre les coopératives Mexicaines et Marocaines, mais le cas Mexicain présente quelques renseignements parmi lesquels l'adoption du principe de la promotion de la culture écologique.

Mouvement coopératif Mexicain : Histoire

Certes le secteur coopératif au Mexique revient aux années 1873

avec la constitution du premier atelier coopératif qui donnait naissance à la première société coopérative au Mexique réunissant 26 tailleurs de Mexico. Déjà une année, en 1872, 32 membres de la société progressiste des charpentiers « la sociedad progressista de carpinteros » ont choisi de se transformer en « compagnie coopérative de travailleurs de Mexico »

❑ Au Mexique, les coopératives ont vu le jour en 1902. Elles sont développées par l'église catholique et inspirées par le système allemand. Toutefois, le mouvement s'éteint durant les persécutions religieuses de 1926. Le mouvement ressurgit en 1951, sous la gestion du secrétariat social mexicain dirigé par le Père Pedro Velásquez. Ce dernier publie des feuillets au sujet de l'épargne et des prêts (Cajas populares), ce qui permet de fonder les 3 premières coopératives de la ville de Mexico.

❑ En 1991, la Loi générale des organisations et activités auxiliaires de crédit souligne pour la première fois que les caisses populaires sont reconnues par le système mexicain.

❑ En 1994, le mouvement des coopératives financières organise des consultations auprès de ses membres : 62 caisses populaires décident de former une seule institution nationale. La Caisse populaire mexicaine est ainsi constituée en 1995. Elle est désormais présente dans 22 États unis mexicains.

Mouvement coopératif Mexicain : success stories

Le tissu coopératif mexicain embrasse plusieurs secteurs dans diverses branches qui sont intéressantes et très spécifiques, en passant par des coopératives détenues et constituées par des travailleurs comme la coopérative « Cruz Azul » et « Pascual »

La coopérative « Cruz Azul » :

C'était l'histoire d'une première usine de la production du ciment portland qui a démarré en 1883 dans l'État d'Hidalgo, mais en 1906 à cause de la mauvaise gestion la boîte fait faillite, des lors le sort des ouvriers est menacé.

La société coopérative a été constituée lors de l'assemblée générale tenue à Jasso, Hidalgo le 29 Janvier 1934, en présence de 192 membres fondateurs sous la dénomination « Portland Cement Manufacturing Cooperative La Cruz Azul, SCL » (Sociedad Cooperativa Manufacturera de Cemento Portland La Cruz Azul, S.C.L) après avoir mis la main sur l'usine suite à l'adoption de la loi sur l'expropriation.

Le 27 avril 1940 la coopérative construit une deuxième usine du ciment, pour arriver aujourd'hui à former un important groupe touchant plusieurs secteurs .la coopérative Cruz Azul travaille dans le textile à travers « Textile Generación 2000 », l'hôtellerie « Azul Ixtapa et Grupo Azul Pacífico Centro »,l'éducation « CECA », la commercialisation « Centro Comercial

Cruz Azul, Grupo Comercial Estrella Azul», la production du céramique « Azul Cerámica », la santé « Médica Azul »...la coopérative dispose du légendaire club de football le « Cruz Azul Fútbol Club, A.C »

La coopérative «Pascual» :

La coopérative appelée la « Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual SCL » a été créée le 27 mai 1985, après sa reprise par les travailleurs.

Actuellement la coopérative « Pascual Boing » détient trois usines de production, elle est spécialisée dans la fabrication des boissons gazeuses et des boissons à saveur de fruits et de jus de fruits

La coopérative emploie plus de 5000 personnes et génère plus de 22.000 emplois indirects, et fait bénéficier plus de 50 000 familles.

D'autres expériences coopératives sont intéressantes dans le secteur de consommation, d'agriculture, de crédit, de logement et d'audiovisuel :

La coopérative de consommation : « Le Grullo »

La Société coopérative de consommation «Le Grullo», SCL., Est une autre histoire à succès, a été fondée en 1974 et est la plus grande coopérative de consommation au Mexique, avec plus de 4300 membres, où chaque membre représente une famille ; cela représente 75% de la population de El Grullo, Jalisco.

Les coopératives agricoles :

L'histoire des coopératives agricoles au Mexique revient à la fin du XIXe siècle par l'instauration de l' (ejido) dans une commune forestière du centre du Mexique. Les ejidos sont des coopératives agricoles établies dans le cadre des réformes agraires conçus pour protéger les agriculteurs et renforcer la gestion communautaire; elles sont similaires, aux fermes communales.

D'autres coopératives dans le secteur agricole au Mexique continuent de jouer un rôle important dans la valorisation des produits agricoles notamment le miel et le café. Ce dernier dont le renom dépasse les frontières, aussi en 1983 une coopérative a été créée sous la dénomination de l'UCIRI (Union de Comunidades Indigenas de la Région del Istmo) dans la région caféière de Oaxaca, au profit de plus de 2600 producteurs émanant de 56 communautés exploitant chacune 2 à 5 hectares pour la culture de café.

C'est en 1987 qu'a été adoptée la production suivant les règles de l'agriculture biologique.

Pour pouvoir adhérer à la coopérative il est des plus essentiel de respecter les normes de la production biologique, les normes pour la certification, et s'engager en contre partie à convertir sa parcelle à l'agriculture biologique.

Les procédés de culture ont permis une valeur ajoutée à cette production qui s'est vue désormais intégrer

facilement le marché alternatif qui est celui du commerce équitable, dont l'UCIRI, est co-fondateur de l'initiative Max Havelaar, les exportations pour la première fois en 1986 aux Pays-Bas et en Allemagne (6). L'UCIRI est membre fondateur de l'organisation mexicaine de labellisation du commerce équitable «Commercio Justo México».

Quant aux coopératives apicoles du miel Maya Mexico (Miel du Mexique), elles participent de leur côté dans la production du miel et surtout sa commercialisation, qui s'est développée de manière importante dans le sud du Mexique à partir des années 50 sous une demande accrue de miel en Europe et aux Etats-Unis. De ce fait le Mexique est devenu le 3 pays exportateurs de miel dans le monde grâce à l'usage de nouvelles techniques apicoles et à un environnement favorable.

On compte près de 40% de la production de miel mexicain qui provient de la péninsule du Yucatan. Parmi les coopératives apicoles de renom au Mexique se trouve bien la Coopérative de «Kabi Habin» qui est l'une des entités productrices du célèbre « miel Caritas du Mexique »

Les coopératives de crédit :

Parmi les coopératives de crédit au Mexique qui ont un caractère spécial apparaît celle de la Caja Popular Mexicana en activité depuis plus de 62 ans, elle octroi des bourses d'études aux étudiants à travers tout le pays. Cette aide

est spécialement réservée aux élèves du cycle primaire, du collège, et du lycée. Elle compte plus de 460 bureaux repartis sur tout le territoire mexicain avec plus de 1,8 millions de membres.

Les coopératives de logement

Les coopératives d'habitat occupent elles aussi une place dans le tissu coopératif mexicain. L'exemple est celui de la Coopérative de Palo Alto, première coopérative de logements, située dans la ville de Mexico. Elle a été constituée par les travailleurs de l'exploitation de mines qui sont installés dans des logements de fortune à proximité du lieu de leur travail. Après la fermeture de ces mines dans les années 70, Les anciens travailleurs s'opposent à leur expulsion du terrain occupé depuis plus de 30 ans, et qui est mis à la vente au profit des promoteurs immobiliers. Les anciens travailleurs obtiennent raison en 1972.

Les coopératives de cinéma et de l'audio-visuel

C'est dans les années cinquante que la première coopérative dans le domaine du cinéma a vu le jour, il s'agit de la coopérative dénommée «Alliance

Film», d'autres ont suivi et ont donné à la création de la fédération mexicaine des coopératives de cinéma et de l'audio-visuel (Federacion Mexicana De Sociedades Cooperativas De Cine Y Medios Audiovisuales, S.C.L)

Conclusion :

Il est vrai que chaque pays dispose d'une histoire propre de son mouvement coopératif, depuis la genèse de l'idée de création de la première coopérative jusqu'au stade de son évolution et qui reste liée à ses spécificités culturelles, politiques sociales...

Le cas mexicain demeure une référence et une expérience unique dans son genre du moment que deux coopératives, en l'occurrence la coopérative « Cruz Azul » et la coopérative « Pascual » ont pu se démarquer et se positionner dans le tissu coopératif Mexicain, et acquérir une renommée nationale voire internationale, pour la simple raison qu'elles sont l'œuvre des anciens salariés qui se sont appropriés de leurs sociétés défailtante par la constitution de leurs propre coopérative.

			
Lois régissant les coopératives	Loi n° 24.83 fixant le statut général des coopératives et les missions de l'Office de Développement de la Coopération (en vigueur)	Loi générale relative aux sociétés coopératives du 3 août 1994 reformée le 13 août 2009	La nouvelle loi n°112.12 relative aux coopératives
Date de mise en application de la loi	1993	1994	publications au bulletin officiel en 2014 (en attente de promulgation des textes d'application pour sa mise en vigueur)
Définition d'une coopérative	un groupement de personnes physiques, 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 Article 1	une forme d'organisation sociale composée d'individus fondée sur des intérêts communs et des principes de solidarité, d'entraide et d'aide mutuelle, afin de répondre aux besoins individuels et collectifs, à travers la réalisation des activités économiques de production, de distribution et de consommation de biens et services. Article 2	un groupement de personnes physiques, ou morales ou les deux ensembles qui conviennent de se réunir pour créer une entreprise, afin de répondre à leurs besoins socio-économiques Article 1
Types de coopératives	Pas de catégorisation de coopératives	Définie 3 types de coopératives : - De consommation de biens et / ou services. - De production de biens et / ou services. - D'épargne et de crédit. Article 21	Définie 3 types de coopératives: -Coopératives approvisionnées par ces membres en produits pour leur vente après leur transformation, ou en services, -Coopératives de production de biens ou de services au profit de leurs membres, -Coopératives fournissant un travail salarial à ses membres Article 1

REMACOOP 5 Tableau n°1

			
Principaux principes	<ul style="list-style-type: none"> - Les excédents mis en réserve ne peuvent plus être distribués aux membres de la coopérative. - Le capital n'est pas, en principe, rémunéré. Dans le cas où il le serait l'intérêt sera d'un taux limité. - Le membre d'une coopérative n'est pas seulement un associé apporteur de capitaux, mais un « coopérateur » en ce sens que sa participation aux activités de sa coopérative se manifeste sous forme d'apports, de cession de biens ou de service ou de travail. L'entreprise fondée sur une action collective tend à la promotion et à l'éducation de ses membres... <u>Article 2</u> 	<ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir l'éducation coopérative et l'éducation dans l'économie sociale; - Respecter le droit individuel des membres d'appartenir à un parti politique ou association religieuse, - Promotion de la culture écologique <u>Article 6</u> 	<ul style="list-style-type: none"> - Les excédents mis en réserve ne peuvent plus être distribués aux membres de la coopérative. - Le capital n'est pas, en principe, rémunéré. Dans le cas où il le serait l'intérêt sera d'un taux limité. - Le membre d'une coopérative n'est pas seulement un associé apporteur de capitaux, mais un « coopérateur » en ce sens que sa participation aux activités de sa coopérative se manifeste sous forme d'apports, de cession de biens ou de service ou de travail. L'entreprise fondée sur une action collective tend à la promotion et à la qualification de ses membres... <u>Article 2</u>
Adhésion des membres de nationalités étrangères aux coopératives	<p>Les membres de nationalité étrangère ne peuvent être membres des conseils d'administration des coopératives <u>Article 48</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - La contribution des membres de nationalité étrangère dans le capital des coopératives, ne peut excéder le taux maximum établi par la loi relative aux investissements étrangers. - Les membres de nationalité étrangère ne peuvent pas occuper des postes de gestion ou d'administration au sein des coopératives <u>Article 7</u> 	<p>Pas de restrictions pour des membres de nationalité étrangère. Une coopérative peut être constituée exclusivement par des membres de nationalité étrangère. <u>Article 11</u></p>

REMACOOP 5 Tableau n°2

			
Constitution / Agrément / Enregistrement	<p>-La décision d'agrément est prise par l'autorité gouvernementale de tutelle après avis d'un comité dénommé : « comité permanent consultatif ».</p> <p>-La constitution de la coopérative devient définitive à la publication au Bulletin officiel de la décision d'agrément.</p> <p><u>Article 7</u> <u>Article 8</u> <u>Article 9</u></p>	<p>-A partir du moment de la signature de ses statuts, la coopératives aura la personnalité juridique, après son enregistrement dans le Registre public se trouvant dans la circonscription où se trouve son siège</p> <p>-Le registre public envoie au Secrétariat du Développement social, une copie certifiée conforme de tous les documents qui sont soumis à l'enregistrement par les coopératives.</p> <p><u>Article 13</u> <u>Article 17</u></p>	<p>- La constitution de la coopérative devient définitive après son enregistrement au registre des coopératives.</p> <p>- Le registre des coopératives est composé d'un registre locale (détenu par le tribunal de première instance) et d'un registre central (détenu par l'Office de Développement de la Coopération, ODCo)</p> <p>- le registre local est tenu d'envoyer au registre central dans les 20 jours les dossiers de coopératives ayant procédé à l'enregistrement.</p> <p><u>Article 7</u> <u>Article 8</u> <u>Article 11</u></p>
Protection du terme « coopérative »	<p>Seul ont droit à l'emploi du terme « coopérative » ou « Union de coopératives », les organismes agréés conformément aux dispositions de la loi</p> <p>Toute infraction est punie d'une amende de 2.000 à 10.000 DH.</p> <p>En cas de récidive une peine d'emprisonnement de 1 mois à 1 an peut être prononcée. Le tribunal peut, en outre, ordonner la fermeture de l'établissement.</p> <p><u>Article 89</u></p>	<p>Les entreprises qui simulent être coopératives ou faisant allusion ou usage de dénomination coopérative, seront soumis aux sanctions</p> <p><u>Article 10</u></p>	<p>Dispositions sans changement</p> <p><u>Article 11</u> <u>Article 95</u></p>

REMACOOP 5 Tableau n°3

			
Types de coopératives	Pas de catégorisation de coopératives	Définit 3 types de coopératives : - De consommation de biens et / ou services. - De production de biens et / ou services. - D'épargne et de crédit. Article 21	Définit 3 types de coopératives : - coopératives approvisionnées par ces membres en produits pour leur vente après leur transformation, ou en services, - coopératives de production de biens ou de services au profit de leurs membres, - Coopératives fournissant un travail salarial à ses membres Article 1
Nombre minimum de membres	Toute coopérative doit comprendre au moins sept membres tant au moment de sa constitution que pendant toute sa vie. Article 12	- les coopératives doivent être constituées par un minimum de cinq membres. -Les coopératives d'épargne et de crédit doivent être composées d'un minimum de 25 membres. Article 11 Article 33	Toute coopérative doit comprendre au moins cinq membres tant au moment de sa constitution que pendant toute sa vie. Article 14
Education	2 % sont affectés à une réserve dite « Fonds d'éducation et de formation coopérative des membres » Article 69	L'éducation sur l'économie de la solidarité, et l'éducation coopératives, doivent être obligatoire, et à cet effet, elles doivent définir des programmes et des stratégies pour réaliser cette mission. Article 47	L'entreprise coopérative est fondée sur une action collective qui tend à la promotion et à la qualification de ses membres. Article 2

REMACOOP 5 *Tableau n°4*

			
Organes de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - L'Assemblée générale; - Le Conseil d'Administration; - Le directeur. Article 32 Article 48 Article 63	<ul style="list-style-type: none"> - L'Assemblée générale; - Le Conseil d'Administration; - Le Conseil de Surveillance; - Des comités les coopératives d'épargne et de crédit, doivent obligatoirement disposer de : <ul style="list-style-type: none"> a) Comité de crédit b) Comité des risques; c) Un directeur ou directeur général, d) un auditeur interne. Article 34	<ul style="list-style-type: none"> - L'Assemblée générale; - Le Conseil d'Administration ou des gestionnaires; - Le comité de Surveillance. Article 33 Article 47 Article 62
Convocation aux assemblées générales des coopératives	<p>L'assemblée est convoquée:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sur première convocation, au moins quinze jours francs avant la date fixée pour la réunion ; - sur deuxième et troisième convocation, au moins dix jours francs avant la date de la réunion Article 39	<p>L'assemblée est convoquée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - sur première convocation, au moins sept jours francs avant la date fixée pour la réunion ; - sur deuxième convocation, au moins cinq jours francs avant la date de la réunion Article 37	<p>Dispositions sans changement</p> Article 40
Membres de conseil d'administration	<p>Le conseil d'administration élit, parmi ses membres et au scrutin secret, le président et le vice-président qui le remplace en cas d'absence ou d'empêchement. Le conseil nomme également un secrétaire qui peut être choisi en dehors de ses membres.</p> Article 56	<ul style="list-style-type: none"> - Le conseil d'administration est composé d'au moins un président, un secrétaire et un membre. - pour les coopératives à dix membres ou moins, elles doivent nommer un administrateur. Article 41	<p>-Le conseil d'administration élit, parmi ses membres et au scrutin secret, le président et le vice-président qui le remplace en cas d'absence ou d'empêchement. Le conseil nomme également un secrétaire qui peut être choisi en dehors de ses membres.</p> <ul style="list-style-type: none"> - pour les coopératives ayant moins de 50 membres ou le chiffre d'affaire réalisé pour deux années successives dépasse 5 millions de dirhams, doivent nommer un ou plusieurs administrateurs. Article 47 Article 56

REMACOOP 5 Tableau n°5

			
Le capital	<p>-Le capital des coopératives est constitué par des parts nominatives et indivisibles souscrites par chacun des membres. Non négociables et insaisissables,</p> <p>- Lorsqu'un coopérateur effectue un apport en nature le conseil d'administration désigne un ou plusieurs experts chargés d'évaluer ledit apport.</p> <p>Article 25 Article 26</p>	<p>-Le capital des coopératives est constitué par des parts en espèce, des biens ou des droits du travail; ces parts doivent être nominatifs, indivisibles et d'égale valeur.</p> <p>- Lorsqu'un coopérateur effectue un apport autre qu'en espèces l'évaluation, sera effectuée lors de la constitution d'un commun accord entre le coopérateur et le conseil d'administration, avec l'approbation de l'Assemblée générale</p> <p>Article 50</p>	<p>-Le capital des coopératives est constitué par des parts nominatives et indivisibles souscrites par chacun des membres. Non négociables et insaisissables,</p> <p>- Lorsqu'un coopérateur effectue un apport en nature le conseil d'administration désigne un ou plusieurs experts chargés d'évaluer ledit apport.</p> <p>- un minimum de capital est fixé à 1000 dirhams.</p> <p>Article 26 Article 27</p>
Les réserves	<p>Les excédents nets, sont répartis de la façon suivante :</p> <p>-10% sont affectés à la constitution d'un fonds de réserve légale jusqu'à ce que ce fonds ait atteint le montant du capital, après quoi le prélèvement cessera d'être obligatoire, sauf à reprendre son cours si le fonds de réserve descendait au-dessous de ce montant.</p> <p>-2 % sont affectés à une réserve dite « Fonds d'éducation et de formation coopérative des membres »</p> <p>Article 69</p>	<p>Les coopératives peuvent créer des fonds sociaux à savoir :</p> <p>-Réserve; constitué de 10 à 20% sur les excédents nets réalisés lors de chaque exercice (au moins 25% pour les coopératives de producteurs et de 10% pour les coopératives de consommateurs et au moins de 10% pour les coopératives d'épargne et de crédit)</p> <p>- Réserve de la sécurité sociale (pensions de retraite des membres, les primes d'ancienneté, les frais médicaux et funéraires, les prestations d'invalidité, des bourses d'études pour les conjoints ou enfants, jardins d'enfants, activités culturelles et sportives et autres avantages sociaux)</p> <p>- Réserve d'éducation coopérative: ne doit pas être inférieur à 1% de l'excédent net mensuelle.</p> <p>Article 53 Article 59</p>	<p>Sur les excédents nets seuls sont maintenues par la nouvelle loi, les 10% sont affectés à la constitution d'un fonds de réserve légale jusqu'à ce que ce fonds ait atteint le montant du capital, après quoi le prélèvement cessera d'être obligatoire, sauf à reprendre son cours si le fonds de réserve descendait au-dessous de ce montant.</p> <p>Article 69</p>

REMACOOP 5 Tableau n°6

			
Structuration des coopératives	<ul style="list-style-type: none"> - Les coopératives ayant le ou les mêmes objets peuvent constituer entre elles, pour la gestion de leurs intérêts communs, des unions. - Les unions peuvent être constituées d'un nombre de membres égal ou supérieur à quatre. - Les unions peuvent adhérer à une fédération dite « Fédération nationale des coopératives ». - La fédération est régie par le dahir du 15 novembre 1958 réglementant le droit d'association.. <p>Article 92 Article 101</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Les coopératives de production et celles de consommation peuvent être regroupées en fédérations, syndicats ou toute autre forme associative légalement reconnue. - Les fédérations regroupent les coopératives de la même branche d'activité. - Les syndicats regroupent les coopératives de différents secteurs d'activité. - Les fédérations nationales ne peuvent être constituées qu'avec plusieurs syndicats ou fédérations d'au moins de dix Etats. <p>Les coopératives d'épargne et de crédit peuvent être regroupées en fédérations, et en une confédération nationale.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Les Fédérations des coopératives d'épargne et de crédit sont constituées entre cinq coopératives au minimum et ne peuvent dépasser cinquante coopératives. <p>Article 74 Article 75 Article 78 Article 78 Bis</p>	<p>Dispositions inchangées sauf pour le nombre minimum requis pour la constitution d'une union qui est passé de quatre à trois coopératives.</p> <p>Article 85 Article 94</p>
Mesures incitatives pour les coopératives	<p>Exonération fiscale des coopératives jusqu'un seuil du chiffre d'affaire déterminé par l'article 9 de la loi de finance n° 115-12 qui a modifié les dispositions de l'article 7-I du C.G.I., qui est passé de cinq millions (5.000.000) de DH à dix millions (10.000.000) de DH hors taxe sur la valeur ajoutée, le seuil d'exonération des coopératives qui exercent une activité de transformation de matières premières collectées auprès de leurs adhérents ou d'intrants à l'aide d'équipements, matériel et autres moyens de production similaires à ceux utilisés par les entreprises industrielles.</p> <p>l'article 9 de la loi de finance n° 115-12</p>	<ul style="list-style-type: none"> -L'administration centrale et locale doivent soutenir les écoles, les collèges et les organismes spécialisés dans l'éducation coopérative mise en place par le mouvement coopératif national - Exonération des d'impôts et de charges fiscales de tous les actes relatifs à la constitution et l'enregistrement des coopératives . -Consultation, des fédérations, des syndicats et le Conseil supérieur des confédérations de coopératives, lors de l'élaboration des programmes économiques et financiers de l'administration au niveau central et local. - Le ministère des Finances et du Crédit public, doivent instituer des fonds de garantie pour faciliter aux coopératives l'accès au crédit. <ul style="list-style-type: none"> -Les établissements mexicains de crédit peuvent financer des projets d'investissement des coopératives, à des conditions particulières <p>Article 90 Article 91 Article 92 Article 94</p>	<p>Mesures incitatives pour les coopératives</p>

REMACOOP 5 Tableau n°7

Bibliographie

- (1) Measuring the Size and Scope of the Cooperative Economy: Results of the 2014 Global Census on Cooperatives.
- (2) Loi générale sur relative aux sociétés coopératives; publiée au bulletin officiel des États-Unis mexicains le 3 Août 1994, dont sa réforme est publiée le 13 Août 2009.
- (3) LEY PARA REGULAR LAS ACTIVIDADES DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS DE AHORRO Y PRÉSTAMO, au bulletin officiel le 13 août 2009 et dont les modifications ont été publié le 28 avril 2014
- (4) loi n°112.12 relative aux coopératives publiée au bulletin officiel du royaume du Maroc n° 6318 le 18 décembre 2014,
- (5) loi n° 24.83 portant statut générale des coopératives et les missions de l'office de développement de la coopération (en vigueur actuellement)
- (6) <http://www.uciri.com>

Statistiques

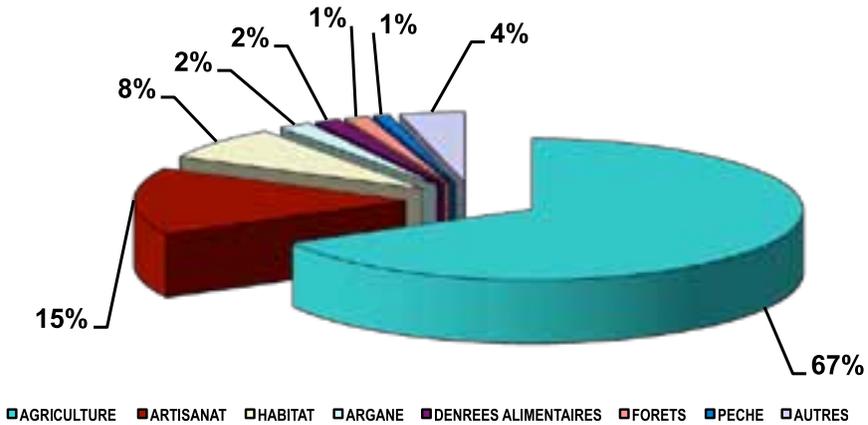
**Tableau n°1:
Les coopératives par secteur (Fin Juin 2015)**

secteur	Nombre	Adhérents	Capital en dh
AGRICULTURE	9 966	347 827	1 542 409 329
ARTISANAT	2 295	33 845	121 099 387
HABITAT	1 140	50 261	4 744 612 261
ARGANE	290	7 302	2 311 126
DENREES ALIMENTAIRES	224	2 196	818 101
FORETS	221	9 325	8 751 738
PECHE	148	5 520	7 464 168
PLANTES MEDICINALES ET AROMATIQUES	141	3 027	3 399 118
ALPHABETISATION	110	1 043	1 437 184
TRANSPORT	85	1 832	7 301 938
COMMERCANTS DETAILLANTS	77	1 372	5 985 624
EXPLOITATION DES CARRIERES	34	1 199	927 500
CONSOMMATION	33	6 799	11 788 400
MAIN D'OEUVRE	29	319	170 600
TOURISME	19	139	108 050
CENTRES DE GESTION	12	108	219 000
TRAITEMENT DE DECHETS	12	412	204 300
IMPRIMERIE-PAPETERIE	8	59	37 900
MINES	6	245	984 400
TELECOMMUNICATION	4	32	38 100
ART ET CULTURE	4	39	60 500
COMMERCE ELECTRONIQUE	1	8	5 600
Total	14 859	472 909	6 460 134 324

Tableau n°2
Les coopératives par région (Fin Juin 2015)

Région	Nombre	Adhérents	Capital en dh
SOUSS-MASSA-DARÂA	1 568	55 465	888 208 291
GUELMIM-ES-SMARA	1 235	12 295	57 720 857
MEKNES-TAFILALET	1 232	35 864	226 213 640
TANGER-TETOUAN	1 187	34 453	376 294 028
DOUKKALA-ABDA	1 114	47 606	521 543 848
LAËYOUNE-BOUJDOURE-ASSAKIA AL HAMRA	1 102	9 711	10 750 606
MARRAKECH-TENSIFT-AL HAOUZ	1 035	60 231	417 873 386
LA REGION DE L'ORIENTAL	1 029	46 672	519 932 881
TAZA-AL HOCEIMA-TAOUNATE	983	19 240	95 397 056
RABAT-SALE-ZEMMOUR-ZAÏR	858	21 201	724 813 273
CHAOUIA-OUARDIGHA	768	35 026	982 808 037
GHARB-CHRARDA-BENI HSEN	739	23 693	205 396 975
FES-BOULMANE	737	14 448	204 716 715
TADLA-AZILAL	672	41 290	193 717 018
LE GRAND CASABLANCA	328	13 415	1 031 438 413
OUED EDDAHAB-LAGOUIRA	272	2 299	3 309 300
Total	14 859	472 909	6 460 134 324

Les coopératives par secteur (Fin Juin 2015)



Les coopératives par région (Fin Juin 2015)

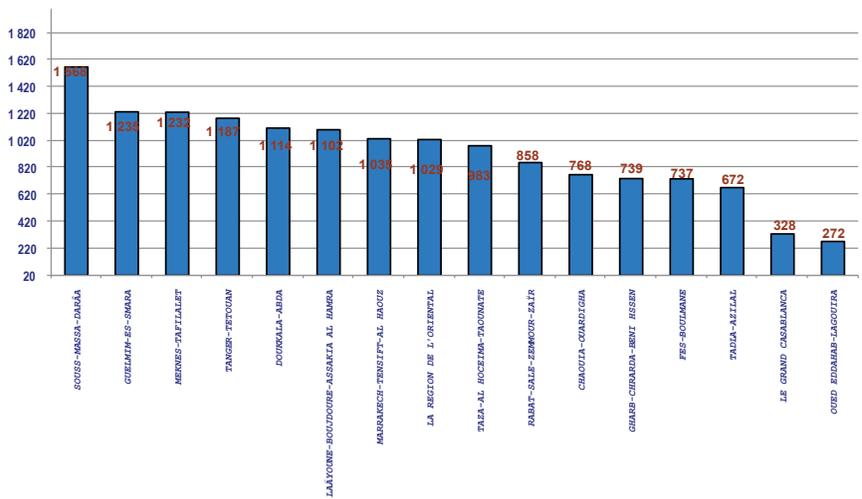


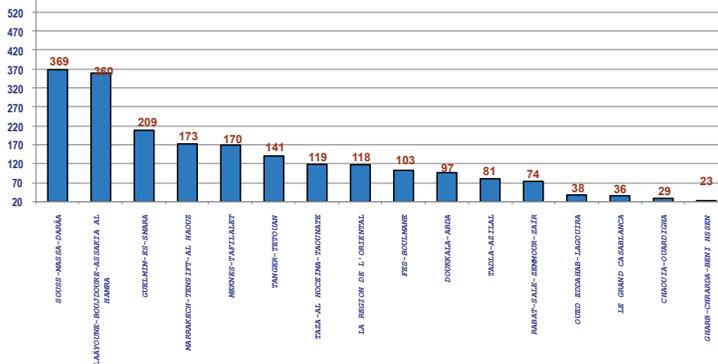
Tableau n°3 :
Les coopératives de femmes par secteur (Fin Juin 2015)

Secteur	Nombre	Adhérents	Capital en dh
ARTISANAT	906	13 196	7 164 856
AGRICULTURE	731	13 324	6 512 659
ARGANE	265	6 971	1 855 926
DENREES ALIMENTAIRES	162	1 693	583 401
PLANTES MEDICINALES ET AROMATIQUES	33	677	175 900
MAIN D'OEUVRE	13	101	20 850
COMMERCANTS DETAILLANTS	10	70	20 750
PECHE	8	178	55 300
ALPHABETISATION	8	59	102 600
IMPRIMERIE-PAPETERIE	1	7	700
FORETS	1	7	3 500
CONSOMMATION	1	8	7 500
ART ET CULTURE	1	14	7 000
Total	2 140	36 305	16 510 942

Tableau n°4
Les coopératives de femmes par région (Fin Juin 2015)

Région	Nombre	Adhérents	Capital en dh
SOUSS-MASSA-DARÂA	369	10 399	2 616 317
LAËYOUNE-BOUJDOURE-ASSAKIA AL HAMRA	360	3 091	1 161 756
GUELMIM-ES-SMARA	209	2 638	587 987
MARRAKECH-TENSIFT-AL HAOUZ	173	3 585	1 740 239
MEKNES-TAFILALET	170	3 707	1 398 985
TANGER-TETOUAN	141	2 272	1 539 385
TAZA-AL HOCEIMA-TAOUNATE	119	1 569	1 233 750
LA REGION DE L'ORIENTAL	118	1 760	662 226
FES-BOULMANE	103	1 926	1 830 181
DOUKKALA-ABDA	97	1 609	615 914
TADLA-AZILAL	81	1 558	1 277 954
RABAT-SALE-ZEMMOUR-ZAÏR	74	873	825 010
OUED EDDAHAB-LAGOUIRA	38	276	132 900
LE GRAND CASABLANCA	36	313	454 640
CHAOUIA-OUARDIGHA	29	374	261 400
GHARB-CHRARDA-BENI HSSSEN	23	355	172 300
Total	2 140	36 305	16 510 942

Les coopératives de femmes par région (Fin Juin 2015)



Les coopératives de femmes par secteur (Fin Juin 2015)

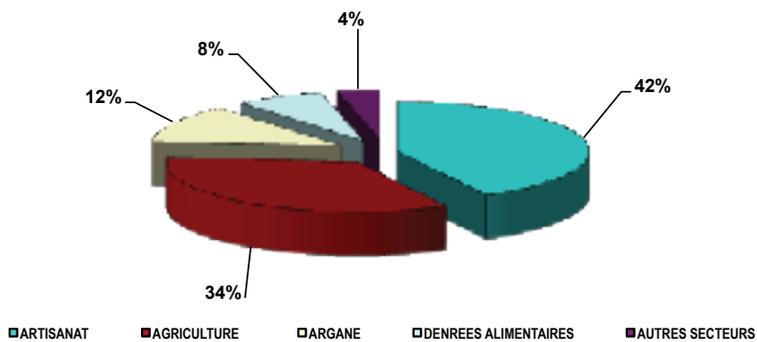


Tableau n°5
Les coopératives des lauréats diplômés par secteur (Fin Juin 2015)

Secteur	Nombre	Adhérents	Capital en dh
AGRICULTURE	152	1 788	10 711 558
ALPHABETISATION	110	1 043	1 437 184
ARTISANAT	21	189	761 923
FORETS	21	440	247 400
TRANSPORT	15	58	908 000
CENTRES DE GESTION	12	108	219 000
PLANTES MEDICINALES ET AROMATIQUES	9	88	1 470 471
DENREES ALIMENTAIRES	5	113	39 450
COMMERCANTS DETAILLANTS	3	16	275 000
TOURISME	2	11	17 200
ARGANE	1	8	3 500
ART ET CULTURE	1	7	6 000
EXPLOITATION DES CARRIERES	1	8	28 800
MAIN D'OEUVRE	1	21	8 200
PECHE	1	4	25 950
TELECOMMUNICATION	1	11	30 000
TRAITEMENT DE DECHETS	1	9	81 100
COMMERCE ELECTRONIQUE	1	8	5 600
Total	358	3 930	16 276 336

Les coopératives des lauréats diplômés par secteur (Fin Juin 2015)

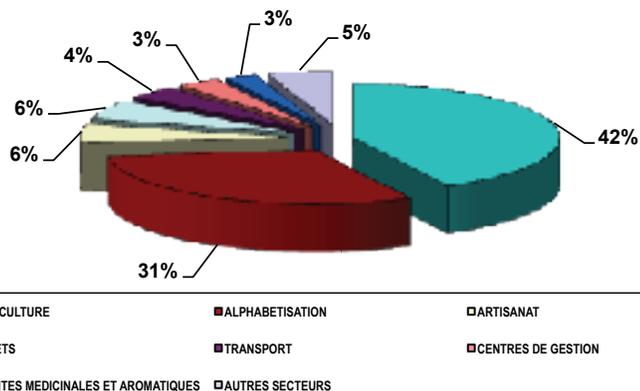


Tableau n°6
Les coopératives des lauréats diplômés par région (Fin Juin 2015)

Région	Nombre	Adhérents	Capital en dh
LA REGION DE L'ORIENTAL	62	389	1 207 300
MEKNES-TAFILALET	52	479	6 012 305
FES-BOULMANE	41	407	1 488 262
TANGER-TETOUAN	37	280	2 099 500
RABAT-SALE-ZEMMOUR-ZAÏR	25	274	499 400
TADLA-AZILAL	24	258	1 338 183
GHARB-CHRRARDA-BENI HSEN	23	835	621 336
SOUSS-MASSA-DARĀĀ	21	290	1 093 873
TAZA-AL HOCEIMA-TAOUNATE	18	175	928 900
MARRAKECH-TENSIFT-AL HAOUZ	14	128	162 300
GUELMIM-ES-SMARA	13	103	92 100
LE GRAND CASABLANCA	8	133	475 727
LAËYOUNE-BOUJDOURE-ASSAKIA AL HAMRA	8	63	52 900
DOUKKALA-ABDA	8	75	63 150
CHAOUIA-OUARDIGHA	4	41	141 100
Total	358	3 930	16 276 336

Adresses



— L'Administration Centrale :

Office du Développement de la Coopération

13, Rue Dayet Aoua, Agdal , Rabat - Maroc

Tel : 05.37.77.10.33/34/ Fax : 05.37.77.10.05

• **E-mail: odco@odco.gov.ma - Site web: www.odco.gov.ma**

Les Délégations :

- Agadir : Avenue Hassan 1er Imm Amal Souss BP 532
TEL/FAX : 05.28.23.33.97 • E-mail : agadir@odco.gov.ma
- Al Houceima : 3,Avenu Al Andalous BP 259
TEL/FAX : 05.39.84.14.75 • E-mail : alhouceima@odco.gov.ma
- Beni Mellal : Rue Chabbi BP 1750 Oulad hemdan
TEL/FAX : 05.23.42.04.31 • E-mail : benimellal@odco.gov.ma
- Casablanca : n° 45 Rue Elhabacha 2ème Etage, Appt 3 BP 1066
TEL/FA X : 05.22.30.44.36
- Eddakhla : Imm Al Khair 2ème Etage Quartier Mly Rachid
TEL/FAX : 05.28.93.29.83
- Fès : 60, Avenue Zerktouni Atlas BP 2039
TEL/FAX : 05.35.65.43.62 • E-mail : Fes@odco.gov.ma
- Guelmim BAB SAHARA : 840,Hay Al Kods, BP 415
TEL/FAX : 05.28.87.30.38 • E-mail : guelmim@odco.gov.ma
- Kenitra : Angle Avenue Mohammed Diouri et Avenue Lyarmog, BP 249
TEL/FAX : 05.37.37.56.31 • E-mail : kenitra@odco.gov.ma
- Laayoune : Immeuble 87 Avenue 24 novembre Appt N° 1 Hay Saada BP : 493
TEL/FAX : 05.28.89.29.48 • E-mail : laayoune@odco.gov.ma
- Marrakech : 82,Avenue Yougoslavie Imm Mellak BP 2209
TEL/FAX : 05.24.43.77.88 • E-mail : marakech@odco.gov.ma
- Meknès : 6, Rue Antsirabé N°1 Etage 1.BP 332
TEL/FAX : 05.35.51.49.80 • E-mail meknes@odco.gov.ma
- Oujda : Avenue Mohamed V, Imm Al Bourssa 3ème Etage N°5 BP 49
TEL/FAX : 05.36.68.28.33 • E-mail : oujda@odco.gov.ma
- Safi : Plateau N°6, 3ém Etage Lot Bouzobaa Avenue ibn Zaidane N.V
Safi B.P 366
TEL/FAX : 05.24.62.10.95 • E-mail : safi@adco.gov.ma
- Settat : Avenue Hassan II Imm 20 Appt 6,2eme Etage BP 813
TEL/FAX : 05.23.40.51.45 • E-mail: settat@odco.gov.ma
- Tanger : Avenue Youssef Ben Tachfine, Imm Fraihi, BP 1134
TEL/FAX : 05.39.94.67.85 • E-mail : tanger@odco.gov.ma

*Les auteurs sont seuls responsables des opinions exprimées
dans leurs articles*