

REMACOOP

Revue Marocaine des Coopératives

6

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

- Réforme du cadre juridique des coopératives au Maroc : Transition de l'agrément à l'enregistrement
- Entreprenariat sociale : Levier d'emploi et de promotion de la femme
- Financement, marketing et mode de gouvernance : Approche multidimensionnelle de la performance
- Coopératives marocaines : Contribution à la protection de l'environnement et au développement durable

Édition 2016

Sommaire

Editorial	3
Le Secteur Coopératif au Maroc	
• L'évaluation de la performance des coopératives: cas de la coopérative tighanimine de production de l'huile d'argan	6
• Les coopératives au Maroc : Transition de l'agrément vers l'enregistrement, quelles perspectives ?	17
• Financement et spécificités des règles des coopératives agricoles marocaines	23
• Améliorer la vie de la femme rurale par le biais de l'apprentissage et la formation : Evaluation de l'impact d'un projet d'appui à l'entrepreneuriat social.....	37
• Evaluation de la fonction marketing des coopératives artisanales de la région de Rabat-Salé	48
• L'insertion socio-professionnelle des jeunes par les coopératives	59
• Coopératives de femmes : une forme d'entreprendre autrement.....	68
Point de vue	
• Nouvelles trajectoires de l'innovation : le solidaire et le vert.....	78
• La gouvernance coopérative : Originalité, différenciation ou problématique ?	83
Reportage	
• Coopérative «Yacout » : Et si Cléopâtre était encore en vie ?.....	94
Entretien	
• Entretien avec M. Ahmed GHAZALI, Professeur émérite et expert juriste au sein de l'équipe chargée d'élaboration du projet de loi cadre de l'Economie Sociale et Solidaire au Maroc.....	102
De tout horizon	
• Les coopératives au couleur de feuille d'érable rouge.....	108
Statistiques	111
Adresses	118



Editorial

L'année 2016 a été marquée par une dynamique importante des différents acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) aux niveaux national et international.

Avec la tenue de la COP22 au Maroc en novembre 2016, la plupart des événements et rencontres organisés cette année étaient orientés vers le développement durable. Occasion idoine pour mettre en relief l'importante relation entre l'ESS et le développement durable.

Les assises nationales de l'économie sociale et solidaire organisées en juillet 2016 étaient, bien entendu, dédiées à cette thématique. Des expériences nationales et internationales venant des pays d'Afrique (Mali, Sénégal, Tunisie...), d'Europe (Espagne, France, Belgique...), des Amériques (Canada, Colombie, Mexique) et d'Asie (Malaisie) avaient mis en exergue la contribution de l'ESS à asseoir un développement local durable dans divers contextes et cultures avec des valeurs et des principes universels. Ces derniers accordent une place particulière à l'élément humain et sa relation avec son environnement. En effet, le développement local, basé sur l'ESS, est mis en œuvre grâce à la participation de la population locale à la valorisation des richesses des différents territoires. Il ne s'en déduit nullement un enfermement au niveau de chaque territoire mais plutôt une dynamique locale qui anime des territoires dans un cadre coopératif pour répondre à des défis locaux et une

ouverture sur l'environnement via des produits ou services typiques. Le rythme d'exploitation des ressources naturelles par les différentes organisations de l'ESS demeure très limité et en deçà des possibilités de renouvellement de ces ressources contrairement aux entreprises privées généralement peu attentives à exploiter sans compromettre les besoins des générations futures.

Par ailleurs, le Maroc s'est investi dans plus d'initiatives d'encouragement de la dynamique de l'ESS à travers, entre autres, la mise en place d'un environnement juridique motivant.

C'est ainsi que la nouvelle loi des coopératives 112.12 est entrée en vigueur en application cette année après la promulgation des différents textes d'application. Elle permet de simplifier la procédure de leur création et offre la possibilité aux coopératives de participer aux marchés publics et ouvre de nouvelles opportunités pour améliorer la gouvernance au sein de ces institutions.

De même, le projet de loi cadre de l'ESS a été élaboré et validé techniquement et mis dans les circuits d'approbation au niveau du Secrétariat Général du Gouvernement. Ce projet de loi délimite le champ de l'ESS en définissant les organisations de l'ESS de droit (coopératives, mutuelles et fondations constituées par dahir ou loi) et celles éligibles (associations d'utilité économique et sociale, entreprises à finalités sociale, associations de microcrédit). Il définit également les instances de coordination et de suivi-

évaluation des politiques publiques en relation avec l'ESS. Un intérêt a été accordé au niveau de ce projet de loi à l'innovation sociale. Autres acquis de ce projet de loi : la reconnaissance officielle de l'ESS comme composante de l'économie nationale ainsi que la visibilité de représentativité des acteurs et des politiques publiques de développement et de la promotion de l'ESS.

En plus des articles dédiés à la présentation et l'analyse de cet environnement juridique avec un éclairage complet sur le projet de loi cadre de l'ESS à travers une interview avec le professeur Ahmed Ghazali, l'un des experts chargés d'élaborer ledit projet de loi cadre, le présent numéro de la revue REMACOOOP revient sur les défis du mouvement coopératif comme le financement et la gouvernance.

La contribution des jeunes et des femmes au travail coopératif a été abordée sous des angles différents en soulignant les acquis, les défis et surtout les opportunités non encore exploitées. L'une des contributions à ce sujet s'est étendue sur l'analyse de l'impact direct sur l'inclusion financière des femmes suite à un projet développé sur le terrain.

Le souci de préservation de l'environnement et de développement durable est souligné à plusieurs reprises au niveau des articles de ce numéro avec un zoom sur une expérience de valorisation des produits de terroir qui s'est inscrite dans le processus de qualité avec respect de l'environnement.

Cette dynamique du mouvement coopératif marocain et la révision du cadre législatif y afférant engendreront des réajustements dans les missions et les attributions de l'Office du Développement de la Coopération

(ODCo). C'est dans cet esprit qu'une proposition de restructuration de l'office a été présentée et validée lors du dernier conseil d'administration. Ladite réorganisation est projetée en deux temps : en premier lieu, créer une structure de planification et de coopération, une entité dédiée au pilotage des systèmes d'information avec réadaptation de la représentation régionale avec le nouveau découpage administratif régional. En second lieu, il s'agira d'étendre le périmètre d'action de l'office pour couvrir tous les maillons de la chaîne de valeur en incluant la promotion des produits et services des coopératives. De même, la modernisation des outils de travail à l'office sont en cours de déploiement : il s'agit notamment de la concrétisation des recommandations du schéma directeur des systèmes d'information.

Enfin, il est à préciser que l'ODCo accorde une importance particulière à l'ouverture sur l'université afin d'améliorer les connaissances relatives à l'ESS généralement et au mouvement coopératif plus particulièrement. A cet égard, d'importants travaux de recherche sont lancés, plusieurs rencontres scientifiques dédiées à l'ESS sont organisées en partenariat avec l'ODCo et des masters spécialisés en ESS sont initiés au niveau de certaines universités.

La présente revue est ouverte à toutes les contributions des résultats des travaux de recherche développés au niveau des universités ainsi qu'aux articles de l'ensemble des acteurs qui mettent en œuvre ou qui accompagnent des projets coopératifs.

Abdelkrim AZENFAR
Directeur de l'ODCo

Le Secteur Coopératif au Maroc

L'évaluation de la performance des coopératives: cas de la coopérative tighanimine de production de l'huile d'argane



Said AHROUCH

*Enseignant chercheur, LEREMOS, FSJES,
Université Ibn Zohr, Agadir*
Mail : s.ahrouch@viz.ac.ma

Par :



Fatima BEN ALI

*LEREMOS, FSJES,
Université Ibn Zohr, Agadir*
Mail : fatima.benali@migdev.org

Introduction

La performance organisationnelle des entreprises coopératives est le garant de l'allocation optimale des ressources locales et de l'inclusion sociale à travers la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient leur nature et leur variété (Bourguignon, 2000). Toutefois, on ne peut parler de performance que si on peut la mesurer et que cette mesure puisse être comparée aux résultats escomptés ou à des références bien connues. La réalisation d'une performance alors se fait dans le cadre d'un processus qui nécessite la procuration des ressources au moindre coût et leur utilisation avec efficience afin de réaliser les objectifs pour-

suivis avec efficacité (Bouquin, 2004). En fait, si la mesure de la performance a toujours constitué dans les entreprises « classiques » un terrain fertile de recherches et d'applications, qu'on est-il alors dans le management des entreprises coopératives ? Peut-on parler d'une performance sociale indépendamment des performances économique et financière ? La performance organisationnelle serait-elle à l'origine des autres performances ? Quels sont les indicateurs de mesure d'une telle performance ? Telles sont les questions auxquelles nous allons trouver des réponses à la lumière d'une revue de littérature et d'une manière empirique en étudiant le cas de la coopérative féminine TIGHANIMINE.

En fait, le déficit majeur des coopératives est d'adopter des outils de management novateurs et pertinents permettant de concilier les valeurs coopératives, la raison d'être et l'objectif économique de la structure en s'intégrant dans un environnement complexe et compétitif. L'adoption des outils novateurs désigne un changement dans le processus de fonctionnement organisationnel de la coopérative. Ce changement devra en principe amener la structure à modifier ou améliorer sa manière de faire par le biais d'implication et de participation de toutes les parties prenantes de l'organisation, notamment les membres coopérants. Il s'agit à ce niveau de produire de l'innovation dans les systèmes de gestion de la structure via l'amélioration de la productivité et du bien être des membres. Il s'agit des innovations organisationnelles pour répondre à des besoins sociaux en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment les utilisateurs et les usagers.

Les coopératives constituent l'une des composantes importantes du secteur de l'économie sociale et solidaire ayant démontré leurs apports en matière de création d'emplois via la valorisation des ressources locales. Une valorisation assurée par les membres adhérents en respect des principes universels de la coopération, à savoir la démocratie, l'engagement, la responsabilité partagée, la transparence et la solidarité dans le but de création de la richesse et la promotion des conditions

de vie de ses adhérents. Toutefois, assurer l'équilibre entre les valeurs de la coopérative et les objectifs économiques devient de plus en plus difficile dans un environnement complexe et compétitif. Cette difficulté se manifeste au sein des coopératives à deux niveaux :

- ♦ **Interne** : Permettre la satisfaction et le bien être des adhérents
- ♦ **Externe**: Assurer un bon fonctionnement organisationnel pour résister à la concurrence et bien se positionner dans les marchés national et international.

La coopérative à travers la réalisation de cet équilibre cherche comme toute autre entreprise à atteindre la performance sociale et économique par la combinaison de l'efficacité et l'efficience dans la mise en œuvre de sa stratégie. Il s'agit de mettre en place de nouvelles pratiques managériales permettant la participation des adhérents et des parties prenantes, le renforcement de l'organisation interne et l'amélioration de la productivité afin de réaliser un avantage concurrentiel dans le marché.

1. Revue de littérature

Les coopératives sont confrontées aujourd'hui à de nouvelles problématiques en matière de suivi et d'évaluation de la performance. Pour garantir une réelle rentabilité sociale des capitaux investis, il faut élaborer des stratégies plus cohérentes. Intervenir uniquement par des actions

occasionnelles et opportunistes n'est plus acceptable. Il faut donc suivre le management par l'amélioration continue axé sur la performance afin de répondre aux attentes de la population cible. Cette revue de littérature traitera de la performance générale et de la performance sociale.

1.1. La performance générale

Le concept de performance est largement utilisé en sciences du management à tel point où on parle souvent de management de performance. Plus encore, cette notion est de plus en plus utilisée dans les institutions publiques pour approcher l'efficacité, la productivité ou le rendement. Afin de cerner la notion de performance, il importe donc d'en donner une définition générale et de préciser particulièrement qu'est ce qu'une performance sociale.

Selon le dictionnaire Larousse, la performance est définie comme le résultat chiffré obtenu suite à une épreuve (surtout sportive), l'exploit ou la réussite remarquable dans un domaine précis (améliorer ses performances par exemple). Il s'agit donc de l'accomplissement d'une tâche ou d'une mission avec succès en mettant en valeur les résultats obtenus. En management, ce vocable comprend le degré de réalisation des objectifs à travers des actions

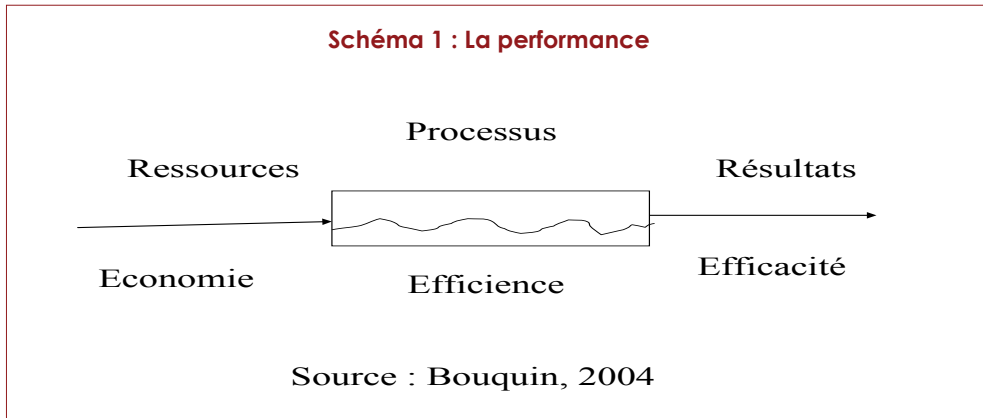
productives (processus de production) avec le succès comme attribut. C'est un concept relativement récent en littérature managériale (Bouquin, 1986), mais il est plus en plus utilisé notamment lorsqu'il s'agit d'évaluer la mise en œuvre par les entreprises des stratégies dites de développement durable (Capron et Quairel, 2005).

La performance désigne aussi la réalisation, l'accomplissement et l'exécution¹. Elle contient, dans son sens anglais, l'action, son résultat et son exceptionnel succès (Bourguignon, 1995). Ainsi on peut retenir trois types de performance : la performance-action comme un processus qui se déroule dans le temps ; la performance-résultat d'une action et la performance-succès. Toutefois, la performance-action dépasse largement les deux autres performances puisqu'elle intègre les résultats, les activités et les tâches à accomplir. En fait, dans le domaine de management, la notion de performance est souvent utilisée en contrôle de gestion en prenant son sens anglais (action, résultat, succès). Ces trois sens sont en effet regroupés dans la définition donnée par Bourguignon (2000, p. 934) selon laquelle la performance est définie « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou

1. Etymologiquement le mot performance provient du mot « parformance » utilisé en français du 13^{ème} siècle et qui signifiait « accomplir, exécuter ».

au sens large du processus qui mène au résultat (action).... ». En fait, on ne peut parler de performance que si on peut la mesurer et que cette mesure puisse être comparée aux résultats escomptés ou à des références bien connues.

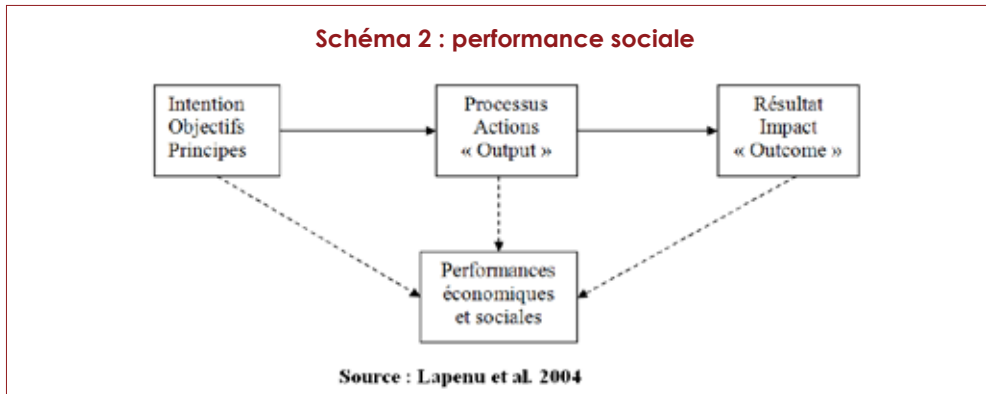
La réalisation d'une performance se fait dans le cadre d'un processus qui nécessite la procuration des ressources au moindre coût et leur utilisation avec efficacité afin de réaliser les objectifs poursuivis avec efficacité. Ce processus peut être décrit par le schéma ci-dessous.



1.2. La performance sociale

La performance sociale est la concrétisation effective dans la réalité des objectifs sociaux d'une organisation. Elle tient compte des relations internes entre l'institution et ses employés et des relations que la même institution entretient avec les autres parties prenantes : clients-bénéficiaires, pouvoirs publics, bailleurs de fonds, société civile, etc. Ainsi, lorsqu'on parle de la performance sociale au sein d'une coopérative, on désigne les effets créés par cette organisation produisant

l'amélioration des conditions de vie des membres adhérents : réduction de la pauvreté et des disparités sociales, amélioration de la qualité de vie, amélioration de la situation économique et sociale, etc. En outre, la performance sociale d'une organisation peut être définie comme les résultats obtenus à chaque maillon d'une chaîne composée de trois maillons : intention – actions – effets (Lapenu et al. 2004). Il s'agit en effet des meilleures possibilités et réalisations de l'organisation en termes de principes, actions et impact (schéma 2).



Ainsi, les coopératives peuvent mesurer leurs performances selon un processus d'évaluation à plusieurs niveaux. D'abord évaluer les intentions et les principes sur la base desquels seront définies les actions à mener. Ensuite, évaluer les actions dans le cadre du processus amenant vers les résultats escomptés et attendus par les membres. Enfin, évaluer les résultats obtenus et mesurer leur impact en termes de changements positifs encaissés par les bénéficiaires. La logique de performance dans les coopératives devrait répondre en fait aux besoins réels de toute une communauté dans le cadre d'une responsabilité sociale vis-à-vis des adhérents, salariés, environnement et territoire. Ainsi, l'intégration d'une logique de performance dans le management des coopératives serait un moyen important pour éclaircir les normes et les objectifs de performance

et d'accroître la performance sociale dans le cadre du management stratégique. Cela permettrait de savoir quels sont les résultats finaux et leurs impacts par rapport aux objectifs escomptés (efficacité), mais aussi comment ces résultats sont obtenus et dans quelles conditions (efficience). Malheureusement, par rapport aux entreprises capitalistes, les coopératives sont largement dépassées en matière de mesure de performance. En fait, les premières ont cherché, à partir des années quatre vingt-dix, à améliorer la mesure de leur performance en cherchant de nouveaux outils de mesure de la performance financière² et en intégrant des indicateurs non financiers³ de performance (Berland, 2009), il n'est pas de même dans les secondes. C'est pourquoi les coopératives marocaines sont appelées plus que jamais à améliorer la mesure de leur performance par des critères de

2. Chercher des indicateurs plus représentatifs de création de la valeur dans les entreprises (Economic Value Added, Cash flow, retour sur investissement, etc.).
3. Il s'agit d'indicateurs d'une performance principalement immatérielle. Les actifs immatériels sont mal traduits dans les documents comptables (Kaplan et Norton 2001a).

référence pour quantifier et qualifier les performances économique et sociale, sans oublier la performance politique (maintien de bonnes relations avec les parties externes pour gagner leur faveur et leur appui) et la performance systémique en mettant l'accent sur les facteurs qui permettent la pérennité de l'organisation notamment l'adaptation à l'environnement et la réalisation d'un écart favorable entre les intrants et les extrants (Morin, Savoie et Beaudin, 1994)

2. L'étude de cas : la coopérative Tighanimine

2.1. Méthodologie de recherche

Pour illustrer la performance de la coopérative Tighanimine, nous avons fait des entretiens semi-directifs avec la présidente et la trésorière de cette coopérative et 30 femmes adhérentes. Cette méthode qualitative a pour avantage de recueillir le maximum d'informations à travers un échange guidé par un ensemble de questions sur les modes de gestion, le fonctionnement interne et la stratégie mise en œuvre par la coopérative. Ces éléments permettront la connaissance de la structure et son mode de fonctionnement. Alors que le questionnaire adressé aux membres permettra de savoir le degré de satisfaction des femmes adhérentes (revenus et épanouissement) au sein de la coopérative tout en mettant l'accent

sur leur place dans les processus de prise de décision et de gestion. Un échange a été également fait avec les femmes adhérentes au moment de l'exercice de leur activité pour les mettre plus à l'aise et pouvoir observer les expressions et l'interaction entre les différentes adhérentes.

2.2. Résultats et discussion

Les outils méthodologiques cités ci-dessus ont permis de collecter un ensemble d'informations relatives à l'activité de la coopérative Tighanimine permettant de découvrir et d'analyser ses performances économique et sociale.

2.2.1. Présentation de la coopérative Tighanimine⁴

La coopérative Tighanimine est l'une des coopératives pionnières dans la région de l'arganeraie. Elle est créée en 10 juillet 2007 à l'initiative d'un groupe restreint de femmes agricoles ayant un savoir faire ancestral. Elle compte actuellement 68 femmes adhérentes issues du village Tighanimine, lieu d'implantation de la coopérative⁵, et des villages du voisinage. C'est la première coopérative certifiée Fair Trade Max Havlaar¹. Elle a une série de produits de bonne qualité, variés et certifiés. Elle a adhéré au programme de commerce équitable à travers

4. Site web : <http://cooptighanimine.com>

5. Siège social : Douar Tighanimine ELBAZ, Commune rurale Drarga, Route de Marrakech à 12 Km d'Agadir.

l'organisation Fair Trade International. Elle a créé sa marque TOUNAROZ. Il s'agit d'une huile d'argane de qualité supérieure dont l'objectif est de la commercialiser au niveau international afin de promouvoir le travail des femmes de la coopérative et de faire connaître leur histoire. En plus de l'huile d'argane alimentaire, la coopérative produit et commercialise d'autres produits à savoir l'huile d'Argane cosmétique, shampoing et savon à base d'argane, ghassoul Beldi, crème à base d'argane, Amlou et le miel.

2.2.2. Performance économique

La capacité de production de la coopérative Tighanimine dépasse les 6 tonnes par an. Cette production est écoulee sur le marché national (Maroc) à hauteur de 60 % et international (France, Canada, Allemagne) à hauteur de 40 %. Cette performance économique, mais commerciale aussi, a permis d'améliorer la rémunération des femmes adhérentes et d'augmenter à 10 000 DH leurs parts sociales dans le capital de la coopérative.

Parmi les points forts de la coopérative, selon sa présidente, c'est la maîtrise du processus de production en respectant les normes de qualité et la traçabilité du produit. Une maîtrise qui est le résultat d'une longue expérience et pratiques habituelles de la coopération. Certes, depuis sa création en 2007 et avant la

mise en place des cahiers de charges de l'arganier et de certifications, la coopérative Tighanimine avait à collaborer avec des clients exigeants en matière de qualité. Ce qui a permis d'une part aux femmes adhérentes de bien maîtriser les étapes de production avec de bonnes pratiques d'hygiène et d'autre part à la direction d'améliorer ses pratiques en matière de gestion et de contrôle de qualité.

2.2.3. Performance sociale

La performance sociale est liée à la performance économique. En effet, grâce à l'augmentation de la production vendue, la coopérative contribue à la réduction de la pauvreté dans son milieu par la création d'emplois directs et indirects. Ainsi, la rémunération des femmes adhérentes s'élève à 40 DH par Kg d'amendons concassés en plus de la rémunération annuelle liée à la répartition de l'excédent dégagé. En outre, les femmes adhérentes qui possèdent des matières premières⁶ (appelées Afyach selon la langue locale) sont rémunérés par le prix du marché élevé à un dirham par Kg. En 2015, les femmes adhérentes ont eu en moyenne 2 200 DH par mois comme rémunération. Ces ressources permettent aux femmes de ramener leurs enfants à l'école, d'améliorer le régime alimentaire, d'accéder aux soins, etc. En plus, des emplois créés

6. La certification FairTrade exige que l'huile d'argane soit extraite d'une matière première (Afyach) collectée par les femmes adhérentes et propres à elles.

au profit des femmes adhérentes, la coopérative Tghanimine emploie 6 salariés avec des salaires décentes.

D'après les entretiens avec les femmes adhérentes, leur adhésion à la coopérative a impacté aussi bien leur personnalité que leurs conditions de vie. En effet, les revenus reçus par les femmes leur permettent d'acquérir une autonomie financière pour couvrir leurs propres charges. De même le travail au sein de la coopérative a renforcé davantage la patience, le respect mutuel et la solidarité entre les femmes. Elles s'entraident, planifient des activités communes et développent collectivement leur coopérative. Celle-ci leur a donné l'opportunité de développer leur connaissance, valoriser et partager leurs expériences.

2.2.4. Performance organisationnelle : la bonne gouvernance

La coopérative Tghanimine est gérée par un Conseil d'Administration (CA) composé de 6 membres élus par l'Assemblée Générale (68 femmes membres) de la coopérative. Les réunions du CA sont tenues trimestriellement selon les statuts, mais les membres du CA se réunissent chaque mois avec les membres adhérents pour discuter les problèmes et difficultés rencontrés, les produits futurs et les nouvelles dispositions en matière de gestion. Chaque réunion donne lieu à un procès verbal (PV) rédigé et archivé.

La coopérative fonctionne sur la base d'un règlement interne précisant les rôles, responsabilités de chaque adhérente ainsi que la conduite du travail de production, la rémunération et les sanctions en cas de non respect du règlement interne. Ce dernier a été élaboré après la création de la coopérative suite à une série de réunions entre les femmes adhérentes. Il est actualisé lorsque de nouvelles circonstances l'exigent. Pour améliorer davantage son fonctionnement, la coopérative objet d'étude a élaboré un manuel de procédures afin de renforcer le côté formel d'organisation et répondre aux exigences externes de certification

L'horaire de travail au sein de la coopérative est bien précis et adapté aux spécificités de la population locale. Il porte sur les cinq premiers jours de la semaine : du lundi au vendredi de 09 h à 17 h. Samedi et dimanche sont considérés comme jours de repos hebdomadaire.

Quant à la prise de décision, la majorité des femmes adhérentes de la coopérative participent aux Assemblées générales tenues annuellement dans le siège social de la coopérative. C'est une obligation des statuts sauf dans le cas des contraintes personnelles (maladie, urgence...). La participation des femmes adhérentes dans l'assemblée générale est indispensable du fait qu'elle constitue

l'un des moments les plus importants dans la vie de la coopérative où les décisions importantes seront prises et les réalisations de la coopérative seront présentées à travers le rapport moral et financier. Ces derniers sont élaborés annuellement par un comptable et les comptes certifiés par un expert comptable. Avant la prise de toute décision, le conseil d'administration (CA) de la coopérative organise mensuellement et selon les besoins une réunion formelle où il présente aux adhérentes des propositions pour développer les projets de la coopérative et les décisions à prendre. Celles-ci seront validées à l'unanimité. Les femmes interrogées confirment leur satisfaction de cette approche de prise de décisions reflétant la reconnaissance des femmes en tant que composante essentielle de la coopérative et donnant à leur accord une place importante dans le processus décisionnel. Certaines décisions proposées par le CA sont débattues, revues et d'autres appliquées en respect des avis des femmes adhérentes.

Toutes les participantes aux entretiens effectués qualifient la gestion de la coopérative de bonne grâce à la personnalité de la présidente et son charisme sans nier le rôle joué actuellement par la trésorière de la coopérative. La présidente est très respectée par les femmes adhérentes du fait qu'elle a accompagné ces femmes depuis le démarrage du projet coopératif, même avant en leur assurant

les premiers cours d'alphabétisation dans le village en 2006. La réussite de la présidente dans la gestion de la coopérative est basée selon les femmes interrogées sur cinq éléments fondamentaux : la transparence, la bonne communication, la bonne gestion des conflits, la concertation et la visibilité des méthodes et du règlement interne. Dans le cadre d'une démarche de motivation, la coopérative consacre aussi des moments de distraction au profit des femmes : voyages, visites d'échanges et fêtes au sein de la coopérative pour apaiser la fatigue des longues périodes de travail.

Les performances organisationnelles réalisées par la coopérative Tighanimine ont été récompensées par des certifications nationale et internationale en l'occurrence les labels :

- ♦ **BIO** : Conformité du produit labélisé « BIO » à l'agriculture biologique fondée sur la non utilisation des engrais chimiques et des pesticides de synthèse.
- ♦ **IGP** : Indication Géographique Protégée permettant de préserver les dénominations géographiques et offre une possibilité de déterminer l'origine d'un produit quand il tire une partie de sa spécificité de cette origine.
- ♦ **FairTrade** : Label « Commerce équitable » octroyé par l'association « Fairtrade Labelling Organizations International » (FLO) dont l'objectif est de parvenir à une plus grande

équité dans le commerce mondial. Il contribue au développement durable en offrant de meilleures conditions commerciales et en garantissant les droits des producteurs et des travailleurs. C'est un levier de développement et de réduction des inégalités visant la juste rémunération des producteurs en plus des dimensions éthiques, sociales et environnementales.

- ◆ **ONSSA** : Certification de l'Office National de Sécurité Sanitaire des produits Alimentaires donnant confiance au consommateur et à tous ses partenaires.

En plus des certifications obtenues, la coopérative Tighanimine a acquis le trophée de la meilleure coopérative marocaine à l'occasion de l'année des coopératives 2012.

Afin de maintenir et renforcer ses performances, la coopérative Tighanimine vise à développer davantage son activité apicole et mettre en place un restaurant solidaire pour recevoir les femmes et visiteurs de la coopérative en offrant des plats à base d'argane. Aussi, deux autres projets sont en perspective. Le premier porte sur la vente en ligne en cours de concertation avec un partenaire en France pour assurer le stockage des produits de la coopérative et leur livraison aux clients français. Quant au second, il s'agit d'une crèche et préscolaire pour les femmes adhérentes pour assurer la garderie de leurs enfants.

Conclusion

En guise de conclusion, l'analyse du modèle de la coopérative à travers l'étude de cas de Tighanimine, montre que la performance est le résultat d'un long processus de construction et ancrage des valeurs de la coopération. Ce processus combine ressources humaines, matérielles, méthodes de gestion et contrôle de qualité. Ce qui permettra un bon positionnement dans le marché concurrentiel et le maintien d'une image saine tout au long de l'existence de la structure. L'innovation dans le style de leadership de l'organisation, adoption des règles de travail plus souples et adaptés aux besoins des femmes adhérentes garantissent l'atteinte efficace et efficiente des objectifs. Cette étude permet de conclure que la performance est liée à la maîtrise du processus de production et des procédures de la bonne gouvernance. Pour la coopérative Tighanimine ce sont les facteurs déterminants dans l'atteinte des objectifs économiques et sociaux de la structure. La performance dans sa dimension sociale constitue donc la garante du bon fonctionnement de la structure coopérative, chose qui est tout à fait légitime du fait que la force de toute structure réside dans son potentiel humain.

Du fait que la performance est un processus continue, la coopérative Tighanimine est consciente des défis à surmonter par un plan de développement inté-

gré permettant aux femmes adhérentes d'améliorer leurs revenus mais aussi leurs conditions de travail, de bénéficier de la sécurité sociale (CNSS ou mutuelles).

Ces aspects sont à prendre en considération pour maintenir la cohérence de la coopérative et le rendement des femmes adhérentes. La coopérative dispose de certains indicateurs pour mesurer la performance organisationnelle, économique et sociale à savoir :

- ◆ Des tableaux de mesure du rendement de chaque femme, la capacité de production de la coopérative par périodes et les horaires exactes pour produite une quantité x.
- ◆ Un schéma de contrôle qualité propre à la coopérative
- ◆ Un tableau de contrôle de l'absentéisme des femmes adhérentes.

- ◆ Un tableau des formations réalisées avec le nom des femmes ayant participé.
- ◆ Des réunions de suivi et contrôle du travail des salariés
- ◆ Des séances d'écoute prévues des problèmes et besoins des femmes.

La coopérative Tighanimine étant consciente du volume d'investissement dans le renforcement de sa structure interne, ne néglige pas l'environnement externe et la participation à certaines actions sociales en coopérant avec des partenaires institutionnels. A titre d'exemple, les campagnes de propreté organisées par certains organismes, mise en place d'un circuit touristique dans 13 villages dans la zone de montagne de la commune Drarga, création de l'association Mesguina des ayants droits de l'argane pour préserver les droits des ayants droits de la zone Mesguina.

Références Bibliographiques

- Berland N., (2009), Mesurer et piloter la performance, e-book, www.management.free.fr
- Bouquin H., (2004), Le contrôle de gestion, Presses universitaires de France, collection Gestion, 6^{ème} édition
- Bouquin H., (1986), Le contrôle de gestion, Presses universitaires de France
- Bourguignon A. (2000), Performance et contrôle de gestion, Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Ed. Economica, pp. 931-941
- Bourguignon A. (1995), Peut-on définir la performance ? Revue Française de Comptabilité, juillet – août, pp. 61-66.
- Capron M., Quairel-Lanoizelee F. (2005), Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale, Journée Développement Durable, AIMS – IAE d'Aix-en-Provence, pp. 1-22
- Lapenu C., Zeller M., Greeley M., Chao-Béroff R., Verhagen K., (2004), Performances sociales: une raison d'être des institutions de microfinance...et pourtant encore peu mesurées. Quelques pistes, Revue Monde en Développement, Tome 32, 2004/2 – N°126, pp. 51-68.
- Morin EM., Savoie A., Beaudin G. (1994), L'efficacité de l'organisation : conception intégrée. Editeur Gaëtan Morin.



Les coopératives au Maroc : Transition de l'agrément vers l'enregistrement, quelles perspectives ?

Par :

Slimane Lhajji

E-Mail : lhajjisl@yahoo.fr

La promulgation d'une nouvelle loi n°112.12¹ relative aux coopératives exprime l'ultime volonté des pouvoirs publics de promouvoir le secteur coopératif marocain en lui procurant plus d'indépendance et en lui exigeant d'une part plus de bonne gouvernance et d'autre part avec l'expression d'une profonde conviction du rôle du dit secteur dans le développement socio-économique du pays.

Ainsi la loi précitée a apporté un grand changement dans les procédures de création des coopératives et des attributions de l'Office de Développement de la Coopération (ODCo), par la mise en place d'un registre public pour l'enregistrement des coopératives².

Aussi l'inscription dans le dit registre procure la personnalité morale à la coopérative³, ce qui a mis fin à

l'ancienne procédure qui reposait sur l'agrément au profit de celle de l'enregistrement. Quelles sont les raisons de ce choix ? et quel est l'apport de cette nouvelle procédure sur le secteur coopératif marocain ?

Quelles sont les raisons de ce choix ?

Avec l'application de l'ancienne loi n° 24.83 fixant le statut général des coopératives et les missions de l'office du développement de la coopération⁴, plusieurs difficultés avaient surgi notamment celles, liés à la création des coopératives.

Les principales difficultés soulevées se résumaient en :

- ♦ la non-adéquation de quelques dispositions juridiques notamment la règle d'institution et d'adhésion des personnes morales aux coopératives, ainsi

1. Loi n°112.12 relative aux coopératives, bulletin officiel n°6318 du 18 décembre 2014

2. Article 9 de la loi n°112.12 relative aux coopératives, bulletin officiel n°6318 du 18 décembre 2014

3. Article 11 de la loi n°112.12 relative aux coopératives, bulletin officiel n°6318 du 18 décembre 2014

4. La loi n° 24.83 qui fixent le statut général des coopératives et les missions de l'office du développement de la coopération, bulletin officiel n°3773 du 20 février 1985, modifiée par le dahir portant loi n°1.93.166 du 10 septembre 1993, bulletin officiel n°4220 du 15 septembre 1993

que la désignation d'un contrôleur financier dans les petites et moyennes coopératives ;

- ◆ l'insuffisance des moyens financiers et de l'autofinancement, la faiblesse des services rendus aux membres et les difficultés pour obtenir des prêts;
- ◆ la faiblesse du niveau de formation des gestionnaires et cadres des coopératives et la méconnaissance des méthodes de gestion, des besoins du marché et des variables économiques, ce qui se répercute sur les difficultés de la commercialisation des produits des coopératives ;
- ◆ la non-teneur des assemblées générales annuelles, en violation des dispositions juridiques ;
- ◆ la désignation de contrôleurs des comptes non spécialisés;
- ◆ l'absence au sein des coopératives de structures administratives et techniques nécessaires pour assurer une gestion rigoureuse, et la limitation des unions des coopératives, qui constituent un instrument pour rationaliser l'utilisation des moyens disponibles, bénéficier des équipements et des ressources humaines communes, et améliorer la capacité de négociation.⁵
- ◆ La lourdeur et la multiplicité des intervenants dans la procédure de création des coopératives constituent l'une des principales raisons qui justifient ce choix:

5. Le plan de développement économique et social 2000-2004 - volume 2

La lourdeur de la procédure de la création des coopératives :

En effet avec l'ancienne loi stipulait que la création des coopératives devrait passer obligatoirement par deux étapes, celle de la constitution et celle de l'agrément. La première était tributaire de l'avis des autorités locales et de l'administration technique responsable du secteur d'activité de la coopérative, qui doit en parallèle procéder à l'élaboration d'une étude sur le projet de constitution. Le passage à la deuxième n'est possible qu'une fois l'intention de création de la coopérative dispose d'un avis favorable émanant des deux départements concernés quelque soit le temps écoulé surtout en l'absence de délai pour obtention de ces avis.

La multiplicité des intervenants dans la procédure de la création des coopératives:

Outre l'autorité locale, l'administration technique concernée par le secteur d'activité de la coopérative et l'ODCo, d'autres acteurs interviennent dans l'agrément des coopératives, en l'occurrence le comité consultatif permanent (CCP) qui se compose des représentants du ministère de l'intérieur, des finances, et de l'autorité de tutelle de l'ODCo. Ce comité procède à l'étude des dossiers d'agrément et donne son avis au ministre de tutelle de l'ODCo en vue d'y statuer.

Une telle situation décourageait plusieurs porteurs de projet à se constituer en coopératives. La nouvelle procédure de création des coopératives au niveau de la loi n° 112.12, est plus engageante et permet de réduire clairement :

- ◆ Le nombre des administrations concernées par la création des coopératives, puisque les porteurs de projet coopératifs n'auront à faire qu'à l'ODCo, les autorités locales, et le registre des coopératives tenu auprès du secrétariat-greffe du tribunal de première instance.
- ◆ Le délai de l'appropriation de la personnalité morale, puisque l'ODCo est tenu de valider la dénomination dans deux jours, et les autorités locales sont obligées de délivrer le reçu de dépôt de dossier séance tenante.
- ◆ Le nombre de documents qui composent les dossiers de constitution⁶.
- ◆ Le temps d'attente pour démarrer l'activité, puisque juste après l'enregistrement au registre des coopératives, la coopérative entreprend ses activités. Alors qu'avec l'ancienne loi, les coopératives devaient attendre la publication de leur agrément au bulletin officiel et procéder au dépôt légal auprès du secrétariat-greffe du

6. Article 11 de la loi n° 112.12 relative aux coopératives

tribunal de première instance, afin de commencer leurs activités⁷.

L'ensemble de ces mesures aspirent à l'encouragement de la création des coopératives. Ce choix tient sa légitimité de plusieurs points :

- ◆ L'engagement pour la « promotion des coopératives » en réponses aux recommandations de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) et le Bureau International du Travail (OIT)⁸.
- ◆ La concrétisation du projet de restructuration et de renforcement institutionnel du secteur coopératif, qui était l'objet d'une convention TCP /MOR/6716, signée par l'ODCo avec l'organisation internationale de l'agriculture et de l'alimentation (FAO) en 1998⁹.
- ◆ Le rôle important monté et prouvé des coopératives, en tant qu'acteurs de l'économie sociale et solidaire, très influents.
- ◆ L'adoption proclamée et sans

7. Article 10 de la loi n°24.83 fixant statut général des coopératives et les missions de l'Office de Développement de la Coopération

8. « Promoting cooperatives » information guide to ILO recommendation n°193(Bureau international du Travail)

9. La coopération entre la FAO et le Royaume du Maroc « Principales réalisations depuis l'ouverture de la Représentation de la FAO à Rabat en 1982 » Représentation en Maroc - juillet 2011-

retenue du cadre coopératif par l'ensemble des programmes nationaux et sectoriels.

- ♦ L'influence des textes de loi régissant les coopératives dans d'autres pays en tant que source d'inspiration.

Enregistrement des coopératives : Lecture dans d'autres législations coopératives

17 pays africains membres de l'OHA-DA (Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires) ont opté pour l'enregistrement des coopératives auprès des tribunaux, en adoptant en 2010 un acte uniforme relatif aux sociétés coopératives. Ce texte est directe-

ment applicable dans les Etats membres de l'OHADA. Il s'agit de l'acte uniforme OHADA du 15 décembre 2010 relatif au droit des sociétés coopératives¹⁰. Parmi ces pays plusieurs ont des mémorandums de coopération dans le domaine de développement de l'économie sociale et solidaire.

10. L'acte uniforme OHADA du 15 décembre 2010 relatif au droit des sociétés coopératives, signé à Port Louis le 17 octobre 1993, tel que révisé à Québec le 17 octobre 2008.

Tableau comparatif
relatif à l'enregistrement des coopératives entre le Maroc et certains
pays africains

Législation	Ohada ¹¹	Marocaine ¹²
Dénomination du registre	Le Registre des Sociétés Coopératives	Le Registre des Coopératives
Objet	<ul style="list-style-type: none"> ♦ recevoir l'immatriculation des sociétés coopératives et de leurs sociétés faitières régies par le présent Acte uniforme ; ♦ recevoir également les inscriptions et les mentions constatant les modifications survenues depuis leur immatriculation, dans la situation juridique des sociétés coopératives et des sociétés coopératives faitières. Art 69 	recevoir également les enregistrements, les mentions constatant les modifications et les demandes de radiation du dit registre. Art. 10
Composition du registre	Est composé d'un Fichier National et d'un Fichier Régional. Art.70.	Est composé d'un registre central et des registres locaux. Art. 9
Organisation du Registre des Sociétés Coopératives	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Le Registre des Sociétés Coopératives est tenu au niveau local par l'autorité administrative chargée de la tenue dudit registre. ♦ Dans chaque Etat Partie, l'autorité administrative chargée de la tenue du Registre des Sociétés Coopératives est l'organe déconcentré ou décentralisé de l'autorité nationale chargée de l'administration territoriale ou l'autorité compétente, auquel est immédiatement rattaché le siège de la société coopérative. Art.70. 	le registre central est tenu par l'ODCo. les registres locaux sont tenus par le secrétariat greffe auprès du tribunal de premier instance. Art.9
Destination des informations	Les informations figurant dans les formulaires remis à l'autorité administrative chargée de la tenue du Registre des sociétés coopératives sont destinées à l'information du public. Art.70.	Le registre central des coopératives centralise et diffuse les données tenues par les registres locaux aux tiers. Art. 9
Délai d'immatriculation	La société coopérative requiert son immatriculation, dans le mois de sa constitution, au Registre des Sociétés Coopératives. Art.75	La coopérative requiert son enregistrement une fois immatriculée. Art. 11

11. L'acte uniforme OHADA

12.La loi n° 112.12 relative aux coopératives

Nombre d'immatriculation	Aucune société coopérative ne peut être immatriculée à plusieurs registres ou à un même registre sous plusieurs numéros. Art.77	Aucune coopérative ne peut être enregistrée dans plusieurs registres ou dans un même registre. Art.13
Personnalité juridique	Toute société coopérative jouit de la personnalité juridique à compter de son immatriculation au Registre des Sociétés Coopératives. Art.78	Toute coopérative jouit de la personnalité juridique à la date son enregistrement au Registre des Coopératives. Art.11
Règlement d'exercice de l'activité	Toutefois, l'exercice de son activité est soumis aux règles qui régissent cette activité. Art.78	Contrôle par les administrations concernées par l'activité de la coopérative. Art 78

Conclusion :

L'instauration d'un registre des coopératives est une mesure de reconnaissance et protection des coopératives par l'Etat, d'où l'obligation de la protection du terme « coopérative » ou « union de coopératives » par la loi¹³ et obligation des organismes enregistrés dans le dit registre à l'utiliser dans leur dénomination, publicité, marque, emballage ou autre documents.

Le choix de la règle de l'enregistrement des coopératives exprime la volonté de promouvoir le secteur coopératif par l'allègement de la procédure et la limitation des acteurs intervenants dans le processus de constitution des coopératives. Un choix qui influence les missions de l'ODCo et celles des administrations techniques, ainsi le rôle de l'ODCo se voit centrer dans le volet du contrôle du respect des coopératives des textes règlementaires régissant les coopératives¹⁴.

13. L'article 95 de la loi n° 112.12 relative aux coopératives

14. L'article 78 de la loi n° 112.12 relative aux coopératives

En effet la préservation de la « vocation coopérative » ou « l'identité coopérative » doit être un éminent défit pour aménager le secteur coopératif, surtout en l'absence de tout contrôle préliminaire, lors du pré-enregistrement.

Les assises de cette nouvelle législation des coopératives¹⁵ sont favorables encore faut-il laisser le temps au temps pour en juger la pertinence de l'adoption du système d'enregistrement. Car le cadre juridique est à double tranchant, puisqu'il peut être facilitateur ou une entrave pour la promotion des coopératives en jouant un rôle déterminant pour la viabilité et l'existence des coopératives.

15. La loi n° 112.12 relative aux coopératives, Décret n° 2.15.617 fixant les règles d'organisation et de gestion du registre des coopératives, bulletin officiel n° 6455 du 11 avril 2016 et l'arrêté du ministre de la justice et des libertés n° 1369.16 du 9 mai 2016, bulletin officiel n° 6482 du 14 juillet 2016 page 5466.



FINANCEMENT ET SPÉCIFICITES DES RÈGLES DES COOPÉRATIVES AGRICOLES MAROCAINES

Par :

M. Abdeljabbar Bouroua
E-Mail : bouroua@hotmail.com

Doctorant, Département des Sciences humaines,
Unité de Recherche « Sciences Economiques et Sociales Appliquées à
l'Agriculture », Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II - Rabat - Maroc

Résumé

Cet article a pour objectif de traiter le comportement financier d'un échantillon de coopératives marocaines des produits de terroir, en l'occurrence celles des filières d'arganeraie et oléicole. Il consiste, en premier lieu, à analyser et à classer les modes de financement les plus choisis par les coopératives. Il s'intéresse, en second lieu, à une analyse de la relation entre les spécificités des règles des coopératives et leur capitalisation. L'étude empirique examine ainsi un échantillon non probabiliste opportun de 16 coopératives, en faisant recours à une enquête effectuée via une entrevue, puis à une analyse des données qualitatives de l'échantillon durant les périodes 2013, 2014 et 2015. Les tests de validité des hypothèses relatives aux questions de recherche reposent sur une démarche à caractère descriptif, renforcée par un modèle d'analyse qualitative.

Mots clés: Coopérative, modes de financement, règles de la coopérative, capitalisation.

Introduction

Depuis le lancement de l'Initiative Nationale de Développement Humain et le Plan Maroc Vert respectivement en 2005 et 2008 qui ont réservé aux coopératives des produits de terroir un intérêt particulier, les coopératives des produits de terroir sont devenues

un instrument important de lutte contre la précarité, la pauvreté et le chômage, et jouent un rôle essentiel dans l'amélioration des conditions sociales et matérielles de la population, notamment rurale.

Selon l'Office de Développement de la Coopération «ODCo», le nombre

de coopératives agricoles au Maroc a atteint, à fin juin 2015, 9.966 coopératives avec 347.827 adhérents (es) et un capital de 1.542.409.329 DH. Les investigations entreprises par le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime «MAPM» ont permis d'inventorier plus de 100 produits de terroir et le recensement de plus de 200 groupements de producteurs des produits de terroir. Une récente étude, par l'Agence Pour le Développement Agricole «ADA» sur 100 coopératives de produits du terroir, a montré que leur chiffre d'affaires est passé de neuf millions de dirhams en 2008 à 320 millions en 2014. Le nombre des coopératives d'argan a atteint, à fin juin 2015, 290 avec 7.302 adhérentes et un capital de 2.311.126 DH; soit une capitalisation moyenne, jugée faible, de 316 DH par adhérente. 29 coopératives d'argan ont été certifiées (Normacert, 2015). Quant aux coopératives de l'huile d'olive de terroir, leur nombre a atteint 54. Depuis 2008, la loi 25-06 relative aux Signes Distinctifs d'Origine et de Qualité «SDOQ» des denrées alimentaires a permis, en plus de garantir l'origine, la traçabilité et la qualité aux consommateurs, de renforcer la valeur ajoutée des coopératives (Azenfar, Mahfoudi, 2015).

Selon l'article 1 de la loi marocaine n° 112-12 fixant le Statut Général des Coopératives: «La coopérative est un groupement de personnes physiques ou morales, qui conviennent de se réunir pour créer une entreprise qui leur permet de satisfaire leurs besoins économiques

et sociaux. Elle est gérée selon les valeurs et les principes fondamentaux...». Ces principes très spécifiques à la coopérative sont déterminants dans sa capitalisation.

La présente recherche s'inscrit dans ce cadre, elle vise à explorer le comportement des coopératives quant aux modes de financement qu'elles choisissent et la relation entre la spécificité des coopératives et leur capitalisation. L'étude s'est intéressée à un échantillon de seize coopératives marocaines de produits de terroir, labellisés et certifiés, des huiles d'argan et d'olives. La première section de ce travail s'articulera sur l'analyse des différents modes de financement utilisés par les organisations coopératives. La deuxième section discutera les apports théoriques traitant des spécificités des coopératives en relation avec leur capitalisation. Les questions de recherche, la méthodologie, l'analyse et les résultats seront énoncés et développés dans la troisième section consacrée essentiellement à l'étude empirique.

Selon Cook (1993), la formule coopérative avantagerait les membres en permettant de lutter contre le pouvoir de marché, profiter de gains monétaires associés aux économies d'échelle, réduire le risque, offrir des services jusqu'alors indisponibles et bénéficier de marges supplémentaires. Néanmoins, moins de leviers de financement sont disponibles pour la coopérative comparativement à l'entreprise à

capital-actions, en plus d'être souvent incertains, voire problématique. La formation de capital et le rendement sont parmi les principaux enjeux des coopératives lesquels doivent offrir des services et du travail qui font sens commercialement.

1- Choix du mode de financement par les coopératives

De l'apport financier de ses membres ou d'un financement externe dépendra la viabilité de la coopérative (Stockbridge et al., 2003). Le développement et l'élargissement des marchés du crédit et de l'assurance, aussi problématique soit-il, n'en est pas moins indispensable pour garantir la fluidité financière (Fraval, 2000). Les différents marchés de marchandises sont cloisonnés et non intégrés dans un fonctionnement d'ensemble : cette séparation des circuits entretient des fluctuations de prix et limite les revenus. La mise à exécution des règles est aussi importante que les règles elles-mêmes (Kaji, 1998). Des règlements et des systèmes de mise à exécution mal conçus dans le secteur financier peuvent avoir des répercussions néfastes sur la volonté des organismes de prêter, sur la capacité des organisations qui empruntent, d'emprunter et d'investir et, par conséquent, sur la performance de l'économie toute entière.

2.1 - L'autofinancement

L'autofinancement constitue un mécanisme de capitalisation parmi ceux dits traditionnels pour la formule coopé-

ratrice. Malgré que le problème ne soit pas exclusif au mouvement coopératif, ce mode de financement demeure difficile pour des projets à grande échelle, puisque la coopérative ne détient pas suffisamment de fonds considérant le versement de ristournes annuellement. Les membres participent financièrement à leur coopérative par le biais de leur part sociale, contribution qui varie selon les coopératives. Lors d'exercices financiers positifs, les membres peuvent avoir un accès limité aux bénéfices, versés par le biais de ristournes proportionnelles à l'utilisation des services de la coopérative par le membre, et affectent également une partie de ces trop-perçus afin de constituer la réserve de la coopérative (Noël, 1987; ACI, 2007).

Selon la déclaration sur l'Identité Coopérative Internationale de l'ACI (2007), le principe de l'autonomie et l'indépendance va même jusqu'à limiter la recherche de fonds externes, ainsi que la rédaction d'accords avec d'autres institutions, y compris les instances gouvernementales dans l'optique de préserver l'indépendance de la coopérative (Prakash, 2003). Les membres du conseil d'administration sont élus parmi les membres de la coopérative lors d'assemblées et répondent à une règle d'indépendance voulant que la coopérative s'administre de façon autonome (Noël, 1987). Néanmoins, la participation financière des membres est complexe puisque ceux-ci ne sont pas, dans la plupart des cas, en mesure de verser de gros

montants d'argent à leur coopérative et ce, en plus de n'avoir que rarement l'incitatif de le faire, puisque le principe coopératif repose sur l'utilisation et non sur l'apport de capitaux (Doyon, 2005).

2.2 - Les subventions

Au niveau de l'optimisation de la distribution des subventions, le Canada et les États-Unis ont connu des coopératives rentables en raison des subventions du gouvernement pour le secteur. Cependant, les subventions ne sont pas une condition de la réussite. Par exemple, les coopératives de la Nouvelle-Zélande fonctionnent sans subventions du gouvernement, mais bénéficient en revanche d'une législation plus souple que d'autres pays, ce qui a favorisé l'innovation dans la conception de la coopérative (Evans et Meade, 2005).

L'activité d'une organisation coopérative peut également être compromise par des subventions par le fait de ne pas se concentrer sur ses activités de base et de ne pas proposer des incitations claires à ses membres, et par l'assistance et l'interférence émanant de donateurs et gouvernements qui interagissent avec elles plus comme agents de développement que comme entreprises privées (Penrose-buckley, 2007).

2.3 - Recours à l'emprunt bancaire

Il y a un consensus pour dire que l'opportunité pour les petits producteurs agricoles d'augmenter leurs revenus en vendant leurs produits, dépend de leur capacité à participer avec succès au

marché. « L'absence de l'information sur les prix et de nouvelles technologies, l'absence des interconnexions entre les acteurs du marché, les distorsions sur le marché des inputs et outputs et l'absence de crédit souvent rendent difficile pour les petits producteurs de bénéficier des opportunités du marché » (Fonds International de Développement Agricole « FIIDA », 2001).

L'accès au crédit est faible à cause des obstacles comme les coûts de transaction et les faiblesses dans le milieu institutionnel, mais aussi les faibles mécanismes de l'exécution des contrats et des droits de propriété qui sont cruciales dans une économie de libre marché (Smith et Stockbridge, 1999).

L'emprunt est incertain dans la mesure où les institutions financières ne sont pas enclines à investir dans une coopérative puisqu'elles se basent souvent sur les mêmes ratios financiers que les entreprises capitalistes alors que les bénéfices de ces deux institutions divergent à plusieurs niveaux. De plus, les coopératives sont souvent perçues comme des entités avec une gouvernance problématique, étant donné les intérêts divergents des membres, laissant place à une sous-capitalisation de l'entreprise et une augmentation des risques financiers (Doyon, 2002). Pour surmonter la limite inhérente des coopératives quant à l'accès au capital, des formes d'adaptation rendues possibles suite à des changements législatifs facilitant d'une manière limitée le recours aux

emprunts du fait de la fragilité de la situation de gouvernance interne et de l'absence de garanties réelles. Toutefois, elles semblent comporter certains risques : « le recours massif aux emprunts risque de déstabiliser la coopérative et de provoquer un déséquilibre des pouvoirs de décision et de contrôle au détriment des adhérents » (Audroing, 1995). Les coopératives d'approvisionnement souffrent peu des limites financières, car le besoin en capital est moindre que pour les coopératives actives dans le secteur de la transformation (Idem).

2.4- Recours aux avances contractuelles

La notion de la performance est approchée en mettant en relief la théorie « Resource-based view » qui avance que le marché des facteurs définit le succès des entreprises plus que le marché des produits. Ce sont les ressources de grande valeur d'usage dont dispose l'entreprise qui expliquent son succès (Ngobo et Stephany 2001).

La théorie des contrats permet d'expliquer les contraintes contractuelles auxquelles sont confrontées les coopératives dans un environnement d'opportunisme, d'asymétrie d'information, de rationalité limitée et des conditions d'économie des coûts de transaction (Williamson, 1979) et de négociation (Zusman 1992). La coopérative est ainsi un lien de contrats. La contractualisation réduit l'incertitude en garantissant un circuit de commercialisation à l'exploitant agricole et en diminuant la probabilité de tromperie. Elle apporte

aussi à la coopérative une plus grande certitude sur la qualité et la quantité de produits qu'elle recevra. Grâce au circuit de commercialisation garanti et à l'octroi d'un crédit, la contractualisation permet aux agriculteurs d'investir dans des actifs spécifiques, comme des arbustes pérennes ou des installations de séchage. Elle permet aussi aux coopératives d'investir dans des actifs spécifiques, tels que des équipements de transformation plus sophistiqués ou un stockage réfrigéré, car elles ont davantage de certitude concernant la quantité et le type de produits qu'elles recevront. Enfin, elle encourage les échanges répétés entre les exploitations et les entreprises (Ménard et Valceschini, 2005; Verhaegen et Van Huylenbroeck, 2002).

Toutefois, il n'existe pas seulement de bons côtés à la contractualisation, puisque celle-ci doit être établie selon les normes afin d'éviter d'éventuels conflits et des problèmes de part et d'autre, tels que la faible qualité d'intrants, omission ou délai dans la manutention des produits, coûts associés à la non-reconduction d'un contrat, etc. (Hayenga et al, 2000). De plus, un autre désavantage souvent évoqué du côté du producteur agricole est celui de la perte d'indépendance dans le cadre de contrats de production (Idem). De fait, les producteurs doivent s'interroger pour savoir si la problématique associée à la perte d'autonomie surpasse les avantages de la contractualisation, notamment la diminution des risques.

En effet, cette problématique a trait au fait que la contractualisation ne permet pas d'atteindre à la fois une coordination verticale et horizontale du secteur agricole, ce qui est pourtant nécessaire et permet de mieux distribuer la valeur ajoutée à travers l'ensemble des maillons de la chaîne. Plusieurs problèmes internes au niveau de la capitalisation ont limité le rôle de coordination de la coopération en agriculture (Vézina, 2013).

2 - Relation entre spécificités des coopératives et capitalisation : apports théoriques

Le problème d'accès au capital fait l'objet de cinq différentes problématiques rattachées à la mauvaise définition des droits de propriété, dont les trois premiers trois sont souvent connus sous l'appellation « residual claims problems » (Uzea, 2011), à savoir les problèmes de l'horizon, du portfolio, du passager clandestin qui sont issus de la divergence entre les intérêts des membres à la fois utilisateurs et investisseurs de la coopérative. Les deux autres problèmes sont l'hétérogénéité du membership (Lamarque, 2012) et le désalignement des incitations (Royer, 2009).

3.1 - Le problème de l'horizon

Le problème de l'horizon se caractérise par le fait que les parts coopératives ne peuvent être transférées lorsqu'un membre se retire de son institution et que la structure coopérative a tendance à avoir une stratégie d'investissement limitée dans le temps (Vitaliano, 1983;

Nilsson, 2001; Fahlbeck, 2007). La non-transférabilité des parts limite, par le fait même, l'horizon de temps disponible pour effectuer des investissements dans le modèle de coopérative traditionnelle (Vitaliano, 1983; Nilsson, 2001). En fait, l'argent investi par le membership actuel de la coopérative bénéficiera, à long terme, à la génération suivante, même si les investissements pouvaient être très profitables pour les membres de le faire, et ce, à cause du problème de l'horizon (Jensen et Meckling, 1979). Par conséquent, la coopérative voit sa valeur diminuer et son capital augmenter très lentement par rapport à ce que la situation pourrait être si les investissements à long terme étaient possibles (Nilsson, 2001).

3.2 - Le problème du portfolio

Selon Trechter, le problème du portfolio intervient au sein de la coopérative puisque le membre-investisseur n'est pas en mesure d'investir dans sa coopérative de façon à respecter son aversion au risque, qui le caractérise personnellement en tant qu'investisseur (Vitaliano, 1983; Cook, 1995; O'Connor et Thompson, 2001; Trechter, 2003). Royer (1999) signale que le conseil d'administration opérerait alors pour un portfolio conservateur afin de se prémunir contre les risques et les divergences d'opinions entre les membres (Trechter, 2003). Ainsi, ce problème se traduit par des investissements sous-optimaux ainsi qu'une stratégie d'affaires très contraignante de la part des membres (Cook, 1995; Nilsson, O'Connor et Thompson, 2001).

3.3 - Le problème du passager clandestin

Cette problématique, souvent associée à la formule coopérative, détient à la fois une dimension interne et une autre externe. Par rapport au resquillage interne, il s'agit d'une problématique associée à l'égalité des membres au sein d'une coopérative (Vézina, 2013). En effet, le membership fait totalement abstraction de l'ancienneté ou encore de la participation financière des membres étant donné son adhésion ouverte : une caractéristique intrinsèque au mouvement coopératif (Cook, 1995). Les nouveaux membres ont peu d'incitatifs à investir dans la coopérative, car ces capitaux ne prendront pas de valeur dans la forme coopérative dite traditionnelle.

Cook (1995) mentionne que ce problème peut se solder par une réticence des membres à investir dans leur coopérative et, en fin de compte, à un manque flagrant de capital. De son côté, Nilsson (2001) avance que la coopérative permettrait à ces nouveaux arrivants d'être des passagers clandestins au sein de la coopérative, ce qui amènerait une distorsion des signaux de marché étant donné que les membres, déjà actifs depuis des années au sein de la coopérative, ont moins d'incitatifs à continuer d'investir temps et argent dans la coopérative, car il n'y a aucune différenciation selon l'ancienneté du membership.

Outre les problèmes de passager clandestin qui existent à l'intérieur du

membership des coopératives, ce phénomène est également présent dans un secteur donné, puisque certains producteurs, non-membres de la coopérative, peuvent bénéficier des retombées positives rattachées à la présence d'une coopérative dans leur secteur de production (Nourse, 1992).

Ainsi, des producteurs agricoles, non-membres de la coopérative, voient leur situation améliorée par la présence de l'institution dans leur secteur, sans toutefois y participer financièrement ou simplement de façon philanthropique (Idem).

3.4 - Problème de l'hétérogénéité du membership

Le fait que la coopérative recourt au marché des capitaux exacerbe l'hétérogénéité du membership. Ainsi, si l'objectif de la coopérative est de croître et que ses besoins en capitaux augmentent, en optant pour ce type de capitaux, il y a création d'un hybride qui contient à la fois des membres et des investisseurs; comment concilier les aspirations de ces deux groupes ? Ce qui montre qu'il existe un lien entre la capitalisation et la préservation de l'identité coopérative. On est en face à des problèmes déjà omniprésents rattachés à la préservation des valeurs coopératives (Lamarque, 2012).

3.5 - Problème de désalignement des incitations

L'alignement des incitations doit permettre de contrecarrer le resquillage des producteurs agricoles et d'éviter les

décisions individuellement rationnelles, mais collectivement irrationnelles (Royer, 2009). Quand les petits exploitants agissent collectivement, ils peuvent accéder facilement au crédit et résoudre le problème de leur capitalisation. Ils peuvent bénéficier également de coûts de transaction réduits pour leurs échanges de marché. Ils obtiendront des informations de marché, un meilleur accès sécurisé à de nouvelles technologies afin de cibler les marchés à forte valeur ajoutée, leur permettant de concurrencer plus efficacement les agriculteurs et les entreprises agricoles (Markelova et al., 2009).

4.3 - Résultats :

Dans le but de répondre à nos questions de recherche, une étude exploratoire est menée auprès d'un échantillon non probabiliste opportun composé de 16 coopératives de valorisation des huiles d'argan et d'olives de terroir dont les produits sont labellisés et certifiés depuis au moins 2010, situées dans des régions à fort potentiel. Les entrevues sont réalisées avec leurs dirigeants via un guide d'entretien semi-directif. La majorité des coopératives interviewées n'ont pas de directeurs ou de responsables financiers, et ce par manque de ressources financières.

4.3.1 - Analyse des modes de financement des coopératives

Toutes les 16 coopératives interviewées réclament des subventions auprès des bailleurs de fonds, car le

premier mode de financement préféré par ces coopératives est la subvention. Près de 80% des coopératives d'argan interviewées ont obtenu des subventions lors du démarrage de leurs projets et 70% ont obtenu des subventions liées à l'activité. Quant aux coopératives oléicoles interviewées, 50% ont obtenu des subventions d'investissement et 30% des subventions d'exploitation. L'obtention de subventions a, certainement, aidé les coopératives à réaliser leurs projets d'investissement. Néanmoins, un esprit de dépendance à la subvention a été ancré chez ces coopératives qui les découragent à chercher d'autres sources de financement externes ou à renforcer leurs capitaux. D'ailleurs, le capital de démarrage est généralement très faible d'autant plus que l'article 26 de la loi 112-12 sur les coopératives un capital minimum de 1.000 DH pour créer une coopérative.

Il est indispensable de noter que l'augmentation du capital ne constitue pas une réelle opportunité de financement. Dans près de 80%, les apports des nouveaux adhérents sont très limités et ont pour but d'intégrer la coopérative plutôt que de participer au capital ou aux plans de financement. L'entrée de nouveaux adhérents durant ces dernières années n'a été possible qu'après que les non-membres ont remarqué une amélioration des conditions sociales des membres adhérents (es) dans les coopératives.

Néanmoins, la création de nouvelles parts sociales, même s'il a permis d'augmenter la part d'approvisionnement en matières premières, l'effet sur la capitalisation a été faible en raison de la modestie des contributions dans le capital par la majorité des membres qui ont soit des revenus très moyens, soit ils sont des salariés chez la coopérative. L'activité de la coopérative ne génère que de faibles ristournes annuelles. La capitalisation moyenne par adhérent ne dépasse pas 350 DH chez les coopératives d'argan et 450 DH chez celles de l'huile d'olives interviewées. Malgré l'appel des dirigeants lancé aux adhérents pour améliorer leurs parts sociales, il semble qu'ils n'arrivent pas à assimiler les gains qui peuvent être générés, car ils se considèrent comme des utilisateurs et non des investisseurs.

L'adoption de l'approche de l'autofinancement n'empêche pas les coopératives de saisir des opportunités prévues dans le cadre des programmes de mise à niveau ou d'appui, de crédits ou de services bancaires subventionnés par des plans sectoriels gouvernementaux, tel que le programme CatalystFund qui a été destiné à financer 20 projets de Groupements d'Intérêt Economique « GIE » pour un montant de 300 millions de dirhams. Le projet d'investissement de chaque GIE a été financé à hauteur de 30 % par un don de l'Etat, de 50% par un don des Etats-Unis d'Amérique de Millennium Challenge Corporation

« MCC », de 15% par un crédit financé par le Crédit Agricole du Maroc « CAM » et de 5% par un autofinancement du GIE.

La difficulté d'accès à l'endettement incite les coopératives à rechercher de l'autofinancement, même si l'endettement est préféré chez les coopératives. Néanmoins, plus de 70% des coopératives trouvent des difficultés d'accès au crédit bancaire, que ce soit pour les crédits de fonctionnement (avance sur marchandises « ASM », facilité de caisse notamment) ou d'investissement, et ce en raison des conditions bancaires désavantageuses et de la réticence de certaines banques commerciales à financer les groupements de l'agriculture solidaire qu'elles considèrent comme un créneau risqué, car mal gouverné. Par ailleurs, près de 70% des coopératives affirment ne pas être au courant de l'existence de l'aval « CCG » de la Caisse Centrale de Garantie.

Néanmoins, le Crédit Agricole du Maroc, fidèle à sa mission de service public, a pu débloquer la situation en finançant, soit à titre individuel, soit dans le cadre de partenariats avec les institutionnels, tel que le MAPM, plusieurs groupements (coopératives, unions de coopératives, groupements d'intérêt économique), à des conditions bancaires avantageuses, avec l'aval « CCG » qui garantit entre 60 et 70% du crédit bancaire en principal, à court, moyen et long terme.

Par ailleurs, 50% des coopératives interviewées affirment qu'elles préfèrent ne pas recourir au crédit bancaire par conviction. En effet, les membres de ces coopératives sont hétérogènes sur cette question, et c'est l'avis des membres qui sont contre le crédit qui est retenu en dernier lieu. Quant aux coopératives qui ont bénéficié d'un financement bancaire (une seule de l'huile d'argan et deux de l'huile d'olives), celles-ci affirment que les montants accordés sont endessous des besoins d'exploitation sollicités, avec un retard dans le traitement des demandes et le déblocage des crédits ; ce qui a affecté énormément leur trésorerie pour l'approvisionnement précoce en matières premières et programmer des commandes dans les délais.

Les avances sur commandes effectuées par les clients aux coopératives dans le cadre de la réalisation de contrats commerciaux constituent également une préférence pour assurer le financement des dépenses d'exploitation des coopératives (achat de stock des fruits secs, et des olives, transport, rémunération main d'œuvres...). 80% des coopératives des huiles d'argan et d'olives interviewées préfèrent recourir aux avances des clients au lieu des crédits bancaires. Néanmoins, seulement 40% des coopératives oléicoles arrivent à conclure des contrats stipulant des avances sur les commandes contre 60% pour les coopératives d'argan. Les autres coopératives des deux filières n'ont pas pu décrocher des avances, soit parce que la capacité du leadership

est faible à négocier des prix de ventes satisfaisants couplés à ces avances, soit parce que certaines coopératives refusent de recevoir des avances sur commandes pour risque de non-tenu des engagements contractuels à moyen terme envers les clients. L'esprit d'engagement est quasi-absent chez les membres dont la majorité est analphabète.

Grâce aux avances, les coopératives de l'huile d'argan interviewées ont vu leur chiffre d'affaires évoluer de 40% de 2013 à 2015. Plus de 50 % de leurs ventes sont écoulées dans les marchés organisés et plus de 70% de leurs produits sont vendus en vrac. Les coopératives de l'huile d'olives interviewées ont vu leur chiffre d'affaires évoluer de 25% de 2013 à 2015. Plus de 25% de leurs ventes sont écoulées dans les marchés organisés, et plus de 70% de leurs produits sont vendus en vrac. La vente sur les marchés informels est due à la faible capacité du leadership à négocier correctement des contrats permanents avec des distributeurs organisés affectant ainsi leur trésorerie. La grande et moyenne distribution « GMD » a permis seulement à quelques coopératives de l'huile d'olive alimentaire de générer des flux de trésorerie. Ce produit, plus demandé que l'huile d'argan alimentaire, se développe grâce à l'importance du marché de distribution qui pourra dépasser les frontières nationales. Cependant, 70% des coopératives réclament le retard de paiement causé par les Grandes et Moyennes Surfaces « GMS » affectant ainsi leur trésorerie.

4.3.2 - Spécificité des coopératives et modes de financements des coopératives

4.3.2.1 - Problème d'horizon

La non-transférabilité des parts entre membres et/ou non membres, l'interdiction d'entrée de nouveaux membres chez certaines coopératives, même si la majorité des membres sont des personnes âgées, ainsi que l'exigence de l'appartenance à la localité comme condition à l'adhésion pour des personnes disposant de moyens financiers, renforcent la sous-capitalisation pour plus de 80% des coopératives interviewées. Elles les exposent également aux problèmes de financement de leur besoin d'exploitation face aux menaces du marché d'approvisionnement de la matière première (olives et fruits secs d'argan notamment) qui est caractérisé par la déviation des livraisons par les membres des coopératives et par les spéculations locales.

4.3.2.2- Problème de portfolio

Au niveau de ce problème, il a été constaté l'impossibilité pour la majorité des coopératives interviewées de respecter le profil d'investisseur de leurs membres ; ce qui ne permet pas à la coopérative de dégager un fonds de roulement ainsi qu'un capital financier dédié à l'investissement en technologie. Cette situation est aggravée par le refus par les membres du bureau de gestion ou du conseil d'administration de certaines coopératives des avances des clients pour réaliser des commandes

dans le cadre de contrats à terme. Ces coopératives se contentent de vendre des petites quantités en vrac dans les marchés informels ou dans les salons et les foires. Ces ventes, très faibles, ne leur permettent pas de constituer un fonds de roulement consistant pour le paiement des adhérents à temps et complique l'opération d'approvisionnement en matières premières, notamment les fruits secs de l'arganeraie (prix spéculatifs) face à la diminution des superficies exploitées due à la dégradation des superficies, aux surexploitations, aux sécheresses structurelles, et ce malgré les opérations de reboisement dans les régions d'arganeraie.

4.3.2.3- Problème de passage clandestin

L'adhésion à la coopérative n'étant pas obligatoire. Dans plus de 70% des cas de coopératives, les producteurs non-membres bénéficient des retombées sans participer financièrement à la coopérative. Ils pouvaient s'accaparer les gains engendrés par l'action collective sans en supporter les coûts, ce qui leur conférait des bénéfices encore plus élevés que ceux des adhérents. Cette situation incite les membres à vendre leur production à d'autres acheteurs même à prix plus bas étant donné qu'ils sont payés à temps. Mais, cette situation crée, en même temps, un climat d'incohésion sociale et affaiblit l'esprit d'appartenance, et donc un désengagement progressif pour contribuer au développement des investissements de la coopérative.

4.3.2.4 - Problème de désalignement des incitations

Près de 70% des coopératives interviewées, membres des groupements, affirment que la création des Groupements d'Intérêt Economiques n'a pas permis à toutes les coopératives de vendre leurs produits. En effet, l'opportunisme négatif de certains membres de conseil d'administration fait que les livraisons concernent en priorité les quantités produites par les coopératives des membres influents du conseil. Ainsi, le désalignement des incitations ne permet pas d'atteindre ni la coordination horizontale, ni la coordination verticale.

La coordination est affectée également par le problème de gouvernance des coopératives ou des groupements. En fait, la faible gouvernance, due elle-même à la qualité du leadership, fait perdre aux coopératives ou leurs groupements, soit des commandes importantes, soit des gains importants dus à l'absence de compétences commerciales pouvant négocier correctement, pour des produits labellisés et certifiés, les contrats commerciaux (prix, avances, conditions de livraison, conditions de paiement...). La trésorerie des coopératives se trouve affectée et l'investissement entravé.

Par ailleurs, la faible coordination est due aussi à l'éloignement entre les coopératives, à la faible cohésion sociale, ou encore à l'hétérogénéité de la qualité des produits entre les coopératives qui entrave la coordination même pour des produits labellisés et certifiés. Ce problème de coordination horizontale entrave la coordination

verticale, car les coopératives ne peuvent vendre que de petites commandes conditionnées ou en vrac ; ce qui les prive du conditionnement de leurs produits, renforce leur faible pouvoir à négocier des contrats commerciaux, accentue leur déficit de trésorerie et limite leur possibilité à générer des marges supplémentaires pour les adhérents (es) qui peuvent servir, en partie, à renforcer le capital social. En outre, il y a lieu d'ajouter que près de 80% des leaderships des coopératives et des groupements sont confrontés au problème des lobbies des spéculateurs des matières premières et à la concurrence.

Les résultats de l'enquête ont démontré que d'autres facteurs liés au problème socioculturel et d'apprentissage des membres limite la capitalisation des coopératives :

4.3.2.5- Problème socio-culturel

Chez près de 40% des coopératives, l'incohésion sociale entre les membres a des répercussions importantes non seulement sur la capitalisation de la coopérative, mais également sur sa pérennité. Ainsi, l'irrégularité de la tenue des assemblées ou l'organisation d'assemblées formelles font perdre à certaines coopératives des commandes importantes affectant ainsi leur capacité financière propre et leur accès à la technologie. Par ailleurs, les divergences entre les membres de la coopérative sur le recours ou non, aux crédits bancaires privent les coopératives de cette source de financement avalisée par la CCG face à la difficulté d'accès aux sources de financement non bancaire.

4.3.2.6- Problème d'apprentissage

Plus de 90% des coopératives d'argan et d'huile d'olives interviewées affirment que les membres n'ont pas pu développer une mentalité d'investisseurs et se considèrent comme des utilisateurs et non comme des associés dans la coopérative. Par conséquent, ils ignorent les gains que pourra générer une contribution dans le capital de la coopérative. D'ailleurs, la majorité de ces coopératives n'ont pas été créées par affectio societatis de leurs membres, mais plutôt par nécessité sociale ou par exigence institutionnelle.

Les séances de formation et d'apprentissage destinées à la majorité des coopératives ont visé souvent les dirigeants (le président généralement) et ont rarement visé les membres des coopératives, y compris ceux du bureau de gestion ou du conseil d'administration. En plus, l'impact de ces programmes de formation dispensés est considéré très moyen, ce qui ne renforce par l'esprit d'adhésion des membres au projet de la coopérative. Cette situation crée des problèmes au leadership pour convaincre les adhérents(es) à s'investir et investir dans la coopérative par l'augmentation, par exemple, de leurs parts dans le capital même dans le cas ils peuvent le faire.

Conclusion :

L'objectif de ce travail de recherche consiste à approcher le comportement financier des coopératives de l'échantillon en matière de choix des modes de financement et à vérifier la relation de la spécificité des règles des coopératives avec leur capitalisation.

En effet, l'étude a dévoilé que les coopératives ont des difficultés de capitalisation, soit parce que des facteurs socio-culturels ou de leadership les empêchent de renforcer l'autofinancement ou de recourir au financement bancaire. Le financement externe soulève des questions liées à l'absence de garanties réelles et/ou de gouvernance des coopératives rendant l'accès au financement bancaire très difficile. La communication sur la garantie de la Caisse Centrale de Garantie « CCG » pourra contribuer à résoudre le problème de financement bancaire. Le financement par les avances représente un privilège pour certaines coopératives du fait qu'elles ne peuvent pas toutes y accéder. Le leadership est crucial à ce niveau.

D'autres résultats ont indiqué également que les spécificités des coopératives ont un lien avec leur capitalisation. Les pratiques suivies lors du choix des modes de financement par les coopératives dénotent l'importance des problèmes liés à la spécificité de la coopérative qui affecte sa capitalisation. Ainsi, les problèmes rattachés à la mauvaise définition des droits de propriété tels que celui de l'horizon, de portfolio, du passage clandestin et du désalignement des incitations entravent la capitalisation des coopératives. Ces problèmes se résument à la non-transférabilité des parts entre les membres et les non membres, à l'interdiction d'entrée de nouveaux membres, au non-respect du profil d'investisseurs-membres par la coopérative, à la faible mentalité d'investisseurs des membres et à la faible assimilation par les coopératives de leur rôle d'investisseurs en se considérant comme des

utilisateurs. L'accès au capital par les coopératives est lié également au problème de désalignement des incitations du à l'opportunisme négatif de certains membres des coopératives ou des GIE qui entravent la coordination par l'alignement des incitations.

Les résultats de l'enquête ont démontré que d'autres facteurs liés au problème socioculturel et d'apprentissage des membres limite la capitalisation des coopératives. Ils résident dans l'incohésion sociale entre les membres et dans la mauvaise gouvernance, qui sont dus

à la qualité du leadership et au niveau d'apprentissage dispensé au profit des membres.

Néanmoins, la problématique de la capitalisation des coopératives nécessite l'étude et l'intégration d'autres facteurs, institutionnels, financiers et juridiques, pouvant expliquer davantage cette problématique de financement des coopératives afin d'avoir des résultats scientifiques plus significatifs pouvant servir à tous les intervenants pour coordonner leurs efforts dans l'appui à la commercialisation des coopératives.

Références bibliographiques:

- Azenfar, A. et Mahfoudi, M. (2015). « Système coopératif en arganeraie : de la genèse vers la professionnalisation » à Revue Marocaine des Coopératives « REMACOOOP 5 », P 38-44.
- El Oufy, S. et Ed-Dafali, S. (2014). « Financement des coopératives agricoles marocaines, structure et performance » In European Scientific Journal, P 367-382.
- Mantzavinos, C. (2008). « Individus, institutions et marchés » à « Presses Universitaires de France ».
- Bombaj, F. (2011). « Evolution institutionnelle et contractuelle d'une coopérative dans la filière légumes en Albanie : cas de Lushnje », série « Master of Science » n° 109, CIHEAM.
- Fraval, P. (2000). Synthèse « Éléments pour l'analyse économique des filières agricoles en Afrique sub-saharienne » à Ministère des Affaires étrangères « DGCID » (France), 2000.
- Maître d'Hôtel, E. (2007). « Participation et adaptation des organisations au changement institutionnel: les organisations agricoles au Costa Rica face aux politiques de libéralisation », à Montpellier (France).
- Vézina, F. (2013). « Développement d'un nouveau modèle coopératif axé sur la coordination efficace d'un secteur agricole », Maîtrise en Agroéconomie (M.Sc), Université Laval, Canada.
- Ruete, M. (2014). « Les investissements inclusifs dans le secteur agricole: Les coopératives et le rôle du gouvernement » à Investment in Agriculture, International Institute For Sustainable Development.



Améliorer la vie de la femme rurale par le biais de l'apprentissage et la formation : Evaluation de l'impact d'un projet d'appui à l'entrepreneuriat social

Par :

Mme. Fadoua Bakhadda

Doctorante à la Faculté des Sciences de l'Education

Contexte Général

Au cours des 15 dernières années, un certain nombre de projets et programmes socio-économiques ont été lancés au Maroc pour lutter contre la pauvreté et la discrimination et promouvoir le développement de la femme marocaine. Le lancement de l'Initiative Nationale de développement humain (INDH) en 2005 a permis le développement de plus de 10000 activités génératrices de revenus (AGR) depuis sa création jusqu'en 2013 (INDH, 2013). Ces AGR sont définies par l'INDH comme une activité qui consiste à produire des biens ou des services et/ou à transformer des produits en vue de les vendre. A la différence des projets d'infrastructures sociales de base (piste rurale, école, dar taliba, eau potable, etc.), qui sont des biens publics dont la communauté bénéficie et qui ne génèrent pas de revenus directement, l'AGR ne bénéficie, en premier lieu, qu'à ceux qui la mettent en œuvre, ses promoteurs. Ces activités tirent leur revenu du marché et obéissent donc à la loi de l'offre et de la demande. Les AGR, en

tant qu'activités économiques obéissant aux lois du marché, doivent être rentables et pérennes quel que soit leur lieu d'exercice (milieu rural ou urbain) » (INDH, 2011). Une grande partie de ces activités génératrices de revenus est développée en milieu rural sous forme de coopérative et/ou association. Selon l'office de développement de la coopération (ODCO), les coopératives totalisent 13.882 jusqu'à fin 2014 regroupant 461.878 coopérateurs. Le nombre de coopératives agricoles au Maroc à fin juin 2015 est de 9 966 avec 347 827 adhérents et un montant d'environ 1 542 409 329 de dirhams comme capital (ODCO, juin 2015).

Programme d'Appui au Développement Féminin (PADEF)

En 1998, une étude exploratoire liée à l'entrepreneuriat féminin dans les zones rurales et urbaines a été menée par le Fonds des Nations Unies pour la femme (UNIFEM), Oxfam Québec et l'Association Marocaine d'Appui à la Promotion de la Petite Entreprise (AMAPPE) dans trois provinces du Maroc:

Tétouan, Chefchaouen, et Azrou. Cette étude s'est focalisée sur deux éléments cruciaux du développement de l'entrepreneuriat féminin :

- 1) La capacité des femmes rurales à devenir des entrepreneures dans ces régions ;
- 2) Le type de produits qui intéressent ces femmes.

L'étude a révélé que les principaux obstacles à l'entrepreneuriat sont les éléments de recherches ci-dessous :

- 1) l'absence d'une structure formelle de l'entreprise pour soutenir les petites entreprises pour les femmes ;
- 2) Le manque de connaissances sur la gestion, la production et la commercialisation pour les petites entreprises ;
- 3) La nécessité d'autonomiser les femmes à partir d'une base économique et sociale.

Sur la base des résultats de l'étude, le Programme d'Appui au Développement de l'entrepreneuriat des femmes, connue sous le nom «PADEF», a été développé et mis en œuvre dans le but de responsabiliser ces femmes rurales en répondant à leurs difficultés entrepreneuriales. Le programme a débuté en 2002 et a pris fin en 2011. Le programme a été financé par la coopération bilatérale espagnole «Junta d'Andalousie et Oxfam Novib». AMAPPE a été l'organisation en charge de la mise en place, le suivi et le renforcement du PADEF.

Le PADEF a connu trois étapes fondamentales. La première étape a été de 2002 à 2005. L'objectif principal de cette phase était de mettre en place des structures entrepreneuriales agricoles reconnues juridiquement, de sorte que les femmes dans une région donnée pourraient être réunies pour travailler en groupe et être formées sur la façon de gérer une entité de petite entreprise. Les coopératives ont été choisies comme forme juridique de structure rassemblant les efforts et le travail fournies par des groupes de femmes dans le milieu rural. La deuxième étape du PADEF était de 2005 à 2008. Elle a porté sur l'achat de matières premières, machines et équipements pour les coopératives et la formation des femmes de coopération sur la production et la gestion. Enfin, la dernière étape a été de 2008 à 2011. Elle a porté sur l'aide aux 340 femmes appartenant à 22 coopératives de trois régions (Chaouen, Tetouan et Azrou), initialement créées dans la cadre du PADEF, afin de promouvoir plus efficacement le marché et de vendre leurs produits ainsi que des techniques de production plus efficaces.

Objectif de la recherche

Une recherche académique de l'évaluation de ce programme a vu le jour après 8 ans de travail de ces coopératives. Le but de cette recherche est d'examiner l'impact du programme PADEF sur les bénéficiaires et leurs ménages. En particulier, l'évaluation visait à déterminer l'impact du renforcement des compétences

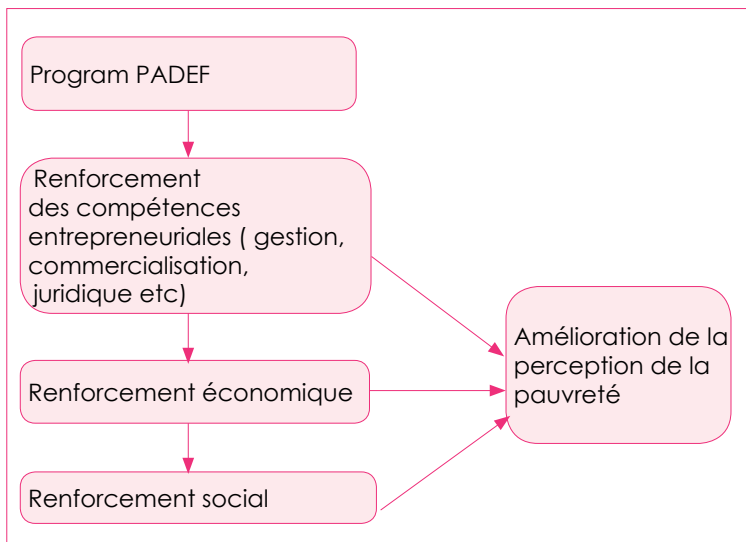
entrepreneuriales sur la perception de l'amélioration de la pauvreté.

L'hypothèse majeure testée était que l'autonomisation économique et sociale par le développement des compétences entrepreneuriales pourrait modifier positivement la perception de la pauvreté des ménages des femmes rurales.

Les résultats seront utiles pour les organismes de financement, les décideurs et les gestionnaires de programme. En outre, étant donné que peu d'études rigoureuses ont été entreprises pour déterminer l'impact des services de microentreprises (Chen, 1997), les résultats de cette étude seront également utiles pour les universitaires.

Hypothèses et model de recherche :

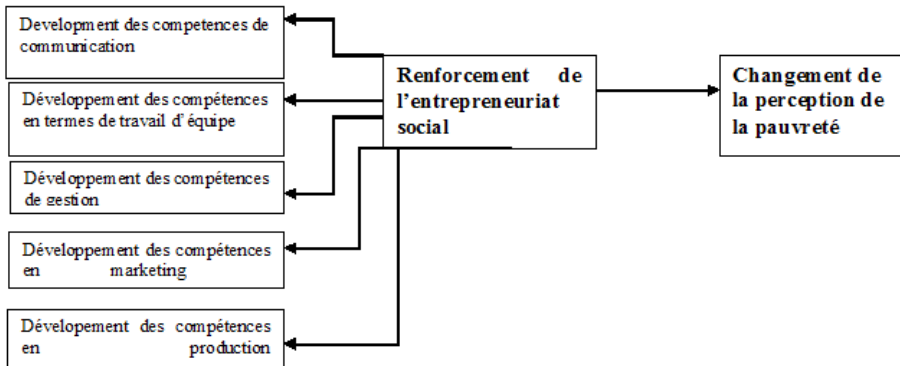
Les différentes recherches documentaires et bibliographiques évaluant l'impact des microentreprises sur la femme en termes de perception de la pauvreté nous ramènent à choisir le modèle de recherche ci-dessous. Ce dernier a été adopté dans plusieurs recherches visant à évaluer le renforcement économique de la femme dans plusieurs pays émergents, et/ou pauvres où l'entrepreneuriat féminin a été considéré comme une source de l'emploi et du développement de toute une famille. Ce modèle a été développé par Pr. Xavier en 2008, professeur chercheur à l'université Shakiti en Inde et l'université de Washington DC, consultant en micro entreprise et développement durable auprès du conseil économique et social des Nations Unies.



Modèle de recherche de Pr.Xavier

Trois hypothèses découlent de ce modèle. Ces dernières se résument comme suit :

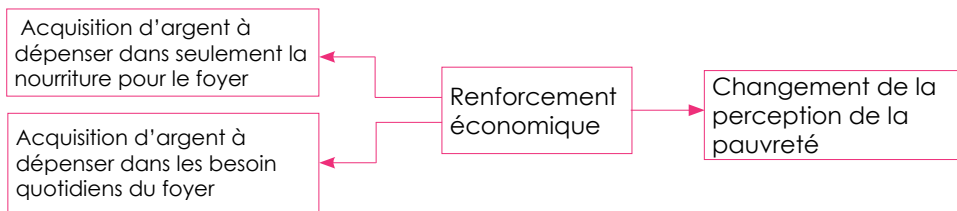
H1 : Le renforcement des compétences entrepreneuriales influence la perception de pauvreté



Cette hypothèse a été testée en utilisant 5 items adaptés par Xavier et al. (2008), Chen (1997) et les objectifs du PADEF : compétences de communication, travail d'équipe, compétences managériales, compétences commerciales et de marketing et compétences de production.

H2 : Le renforcement économique est un déterminant de la perception de la pauvreté

Cette hypothèse a été mesurée en utilisant deux items adaptés par Xavier

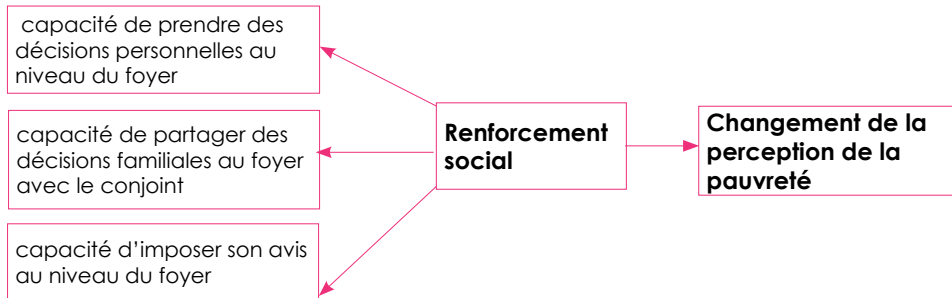


et al. (2008) and Chen (1997): acquisition d'argent à dépenser dans les besoin quotidiens du foyer, et acquisition d'argent à dépenser dans seulement la nourriture pour le foyer.

H3 : Le renforcement social est un déterminant de la réduction de la perception de pauvreté

Cette hypothèse a été mesurée en se basant sur trois items adaptés par Xavier et al. (2008) et Chen (1997): capacité de

prendre des décisions personnelles au niveau du foyer, capacité de partager des décisions familiales au foyer avec le conjoint, capacité d'imposer son avis au niveau du foyer



Méthodologie de recherche

Comme indiqué, l'objectif de cette recherche était d'évaluer l'impact du programme PADEF sur la vie socio-économique des femmes. Les deux approches qualitatives et quantitatives ont été employées.

Étude qualitative

Un focus groupe de 11 femmes a eu lieu en premier. Le groupe était composé de 3 femmes de Chaouen, 2 de Tétouan, 6 de Azrou qui ont toutes été en mesure de se rendre à un point de rencontre à savoir le village de Ait Amer O Ali (Province d'Azrou). Le groupe de discussion a eu lieu dans une salle privée située dans un bureau d'une coopérative. Des questions aux participantes ont exploré les perceptions sur les principales réalisations suite aux acquis du programme PADEF, et les changements qu'elles ont vécu au niveau personnel, financier, situation familiale et sociale depuis qu'elles ont rejoint la coopérative.

Suite aux résultats de ce focus groupe, des modifications mineures du modèle conceptuel sont apparues pour capturer des constructions clés.

Étude quantitative

Les données ont été recueillies à l'aide d'interviews. Cette approche a été choisie en raison de la nature sensible de la plupart des questions. Les données ont été recueillies sur une période de 7 semaines, en partie en raison du déplacement nécessaire pour atteindre la plupart des foyers ruraux. Toutes les 340 femmes impliquées dans le programme de PADEF ont été contactées directement par téléphone ou par d'autres membres de la famille d'un téléphone pour demander si elles étaient prêtes à répondre à des questions au sujet de leur expérience acquise grâce au programme PADEF. Les entretiens ont varié entre 30 et 45 minutes, la durée moyenne était d'environ 40 minutes.

♦ développement du Questionnaire

Pour rester cohérent avec les recherches antérieures des principales variables du modèle (amélioration perçue de compétences de gestion, l'autonomisation économique, l'autonomisation sociale / familiale et l'amélioration de la pauvreté) ont été mesurés à l'aide des éléments précédemment validés. Le

questionnaire final a été traduit en arabe marocain.

Un test pilote du questionnaire a ensuite été effectué pour déterminer si les questions étaient claires et faciles à comprendre et à mettre en place.

Résultats escomptés depuis l'analyse des données

Les données de cette recherche ont été exploitées selon une analyse factorielle exploratoire. Ils ont relevé les résultats suivants :

- 1) Une relation positive entre le développement entrepreneurial et l'autonomisation économique existe ;
- 2) Le développement entrepreneurial influence l'autonomisation sociale. Cependant, la causalité inverse ne se justifiait pas.
- 3) Le développement de l'esprit d'entreprise influe la conceptualisation de la réduction de la pauvreté ;
- 4) Une relation positive existe entre l'autonomisation économique et l'autonomisation sociale ;
- 5) L'autonomisation sociale influe la conceptualisation de la réduction de la pauvreté ;
- 6) L'autonomisation économique influe sur la conceptualisation de la réduction de la pauvreté ;
- 7) Une corrélation entre l'autonomisation économique (amélioration perçue du pouvoir d'achat) et l'autonomisation sociale (amélio-

ration perçue dans la capacité de prendre des décisions personnelles mineures) ;

- 8) Une corrélation entre les éléments de développement de l'esprit d'entrepreneuriat et l'amélioration perçue dans les compétences de commercialisation.
- 9) Une corrélation entre les éléments de développement de l'esprit d'entrepreneuriat et l'amélioration perçue dans la capacité à travailler en équipe.

Résultats de la recherche

Les résultats de cette recherche ont été d'une grande surprise aux bailleurs de fonds du PADEF. Le résultat escompté est que ces 360 femmes entrepreneurs dans le milieu rural sont très satisfaites de leur développement et de l'argent engendrée grâce aux efforts de commercialisation fournies dans le cadre du PADEF, mais en termes d'enrichissement, elles restent toujours pauvres. La clef de cette énigme revient à l'aspect culturel du genre dans notre pays, les projets de développements renforcent les compétences de femme dans la production de ce qu'elle sait faire et non dans ce qui peut l'enrichir. Les femmes produisent, mais c'est les hommes qui vendent dans les différents souks et marchés. La part du gâteau qui revient à la femme reste très minime. Cependant, les femmes se réjouissent d'avoir eu au moins l'opportunité de produire et de vendre et changent leur perception vis-à-vis de la pauvreté vu

que ce qui compte pour elles enfin de compte c'est l'amélioration de la qualité de la vie familiale.

Il y a un certain nombre de raisons possibles expliquant ce résultat. Tout d'abord, les observations faites au cours des entretiens suggèrent que beaucoup de femmes sont tenues de dépenser leur revenu gagné sur leurs foyers. Par exemple, l'autorisation d'un mari pour que la femme fasse partie d'une coopérative est souvent accordée sous condition que tout argent gagné soit investi pour faire face aux besoins familiaux. A titre d'exemple le chauffage (achat de bois au niveau d'Azrou) ou de vêtements pour enfants. En conséquence l'augmentation des revenus se traduit par l'amélioration de la consommation globale de la famille. Toutefois, cela ne se traduit pas nécessairement par une réduction de la pauvreté du point de vue de la femme. Au contraire, elle couvre simplement certaines des responsabilités financières antérieures de son mari.

Une seconde raison possible pour l'association négative entre l'autonomisation économique et la perception de réduction de la pauvreté, basée sur les commentaires de nombreuses coopérantes au cours de leurs entretiens, pourrait être lié au fait que les femmes doivent donner tous leurs revenus à leurs maris à dépenser parce qu'il est le chef de famille. Ceci est une question culturelle. Ainsi, les femmes peuvent faire de l'argent en raison de l'amélioration des compétences en entrepreneuriat et devenir plus puissantes socialement, mais elles peuvent aussi rester économi-

quement pauvres. Pourtant, les réponses qualitatives suggèrent que, pour de nombreuses personnes l'amélioration de leur autonomisation sociale compense leur perte économique.

Cependant, certaines ont également fait remarquer qu'une mauvaise foi entre les deux genres (le mari et l'épouse) a été créée suite à l'argent perçu par la coopérative. La plupart des ménages ont indiqué qu'ils ont donné les mauvais chiffres de leurs revenus à leurs maris pour éviter l'obligation de donner leur argent.

La troisième explication possible pour les résultats que l'autonomisation économique est négativement liée à la réduction de la pauvreté est que certains des produits des coopératives ont besoin d'intermédiaires masculins pour leur vente, notamment les maris ou les enfants de sexe masculin à l'épicerie, ou négociateurs intermédiaires. Dans de tels cas, les hommes gardent souvent le revenu gagné. En tant que tel il est difficile pour les femmes de se sentir économiquement autonome.

Limites de la Recherche

Les différentes limites de cette recherche se résument dans la dimension géographique et culturelle des ménages qui a été de l'ordre de 340 femmes œuvrant dans le secteur agricole. En termes d'économie sociale et solidaire, la région du sud est beaucoup plus active en termes de productivité féminine. Dans cette perspective, il serait judicieux d'étaler cette recherche vers une population plus performante et plus élargie dans les conditions socioculturelles

sont plus souples et où la femme est plus libre de suivre sa chaîne de production depuis la matière première jusqu'au consommateur final.

La présente recherche vient pour cibler une population dont les limites des ménages de la première étude sont considérablement prises en compte, tester les hypothèses développées ci-dessous, et relever les différentes évidences du terrain afin de les analyser et enrichir les perspectives des décideurs en économie sociale et solidaire.

Conclusion

Les résultats de cette recherche indiquent que le programme de PADEF a eu un effet positif sur les bénéficiaires et leurs ménages. En particulier, l'étude a révélé que le développement des compétences entrepreneuriales grâce à l'autonomisation sociale a eu un impact positif sur la perception de l'amélioration de la pauvreté des femmes rurales.

La pauvreté a été évaluée à partir de différents points de vue en fonction des situations économiques et sociales des populations. Les résultats de ces recherches soulèvent un certain nombre de questions pour les chercheurs en économie sociale et les chercheuses au niveau du GENRE. Cependant, la principale question est de savoir comment s'assurer que l'autonomisation économique contribue à la réduction de la pauvreté des femmes. De nombreux projets sont lancés au Maroc dans le but d'émancipation économique des femmes en tant que clé de la réduction de la pauvreté. Cette recherche suggère que le choix du produit et la relation sociale entre les femmes et leur chef de ménage sont un facteur important qui doit être pris en considération. Les hommes doivent comprendre que les femmes ont tous les droits d'utiliser leur argent comme ils le souhaitent.

Liste de Référence

- Akpabio, I. (2009). Women NGOs and rural women empowerment activities in Akwalbom State, Nigeria, *International Social Science Journal*, 60 (197-198): 411-420.
- APP. (2008). Millennium Challenge Account. *Small Businesses projects*, Morocco. Retrieved from: <http://www.app.ma/projects/small-business-projects>
- Bahetta, Y. (2005). *Generating Revenue Activities: a field approach*. Retrieved from: <http://www.tanmia.ma/Morocco,SCET-SCOM,CDG Développement>
- Byrne, B. (2001). *Structural Equation Modeling with Amos*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chen, M. (1997). A guide for assessing the impact of microenterprise services at the individual level, USAID's Assessing the Impact of Microenterprise Services (AIMS) Paper, Washington D C: Management Systems International.

- Chen, M A, and Dunn, E. (1996). 'Household Economic Portfolios', USAID's Assessing the Impact of Microenterprise Services (AIMS) Paper, Washington D C: Management Systems International.
- Cosgrove, S (2002). Levels of empowerment: Marketers and micro-enterprise lending NGOs in Apopa and Nejapa, El Salvador. *Latin American Perspectives*, 29 (5): 48-65.
- Davis, S. S. (1983). *Patience and Power: Women's Lives in a Moroccan Village*: Schenkman.
- Delhousse, B., Luttgens, A. & Perelman, S. (1993). Comparing Measures of Poverty and Relative Deprivation: An Example for Belgium, *Journal of Population Economics*, 6(1): 83-102.
- Desai, M. & Shah, A. (1988). An Econometric Approach to the Measurement of Poverty. *Oxford Economic Papers*, New Series, 40 (3): 505-522
- deVos, K. & Garner, T. (1991) An evaluation of subjective poverty definitions: comparing results from the US and the Netherlands. *Review of Income and Wealth Series*, 37(3).
- Dheepa, T. and Barani, G. (2010). Emancipation of Women through Empowerment, *SIES Journal of Management*, 6 (2): 94-103
- Dunn, E. and Arbuckle, J.G. (2001). Microcredit and Microenterprise Performance: Impact Evidence from Peru, *Small Enterprise Development*, 12 (4): 22-33.
- Dunn, J. (1986). Basic Cooperative Principles and their Relationship to Selected Practices, *Journal of Agricultural Cooperation*, 3: 83-93:
- Fonjong, L. (2011). Fostering Women's Participation in Development through Non-Governmental Efforts in Cameroon. *The Geographical Journal*, 167 (3): 223-234.
- Goetz, A. M., & Sen Gupta, R. (1996). Who takes the credit? Gender, power and control over loan use in rural credit programs in Bangladesh. *World Development*, 24 (1): 45-64.
- Gustafsson, B. & Yue, X. (2006). Rural People's Perception of Poverty in China. *Institute for the Study of Labor, discussion paper series*, IZA DP No. 2486, December 2006
- Hashemi, S. M., Schuler, S. R., & Riley, A. P. (1996). Rural credit programs and women's empowerment in Bangladesh. *World Development*, 24 (4): 635-654.
- Hulme, D. (2000). Impact Assessment Methodologies for Microfinance: Theory, Experience and Better Practice, *World Development*, 28 (1): 79-98.
- Hulme, D., and Mosley, P. (1996). *Finance against poverty*, Vols. 1 and 2. London: Routledge.

- Iceland, J. (2003). *Poverty in America: A handbook*. Berkeley: University of California Press.
- IFAD. (2007). *Poverty Report, Morocco*. Retrieved from: www.ifad.org
- INDH. (2005). *Activity Report of the last five years*. Retrieved from: [http://INDH.ma/rapport d'activité des cinq dernières années](http://INDH.ma/rapport-d-activite-des-cinq-dernieres-annees)
- Jylassi, S. (2002). *Strategic planning against poverty, Morocco*. Retrieved from: <http://www. Intermon Oxfam.org>
- Kabir, M.S. and Huo, X. (2011). Advancement of Rural Poor Women through Small Entrepreneurship Development: The Case of Bangladesh, *International Journal of Business and Management*, 6 (9): 134-140.
- Leach, F. and Sitaram S. (2002). Microfinance and women's empowerment: A lesson from India, *Development in Practice*, 12 (5): 575-588.
- Malhotra, Anju, Sidney Schuler, and Carol Boender (2002) 'Measuring Women's Empowerment as a Variable in International Development', background paper prepared for the World Bank Workshop on Poverty and Gender, Washington, DC 28 June, available at www.worldbank.org/poverty/events/feb03/pdf/malhotra.pdf (accessed 21 April 2004).
- McDaniel C, Gates R. (2010). *Marketing Research Essentials*, 7th edition. Wiley: Hoboken, NJ.
- Ministry of Communication (1998) (*Moroccan official Language*) Circular n ° 53/98 dated December. Retrieved from: www.mincom.gov.ma.
- Moroccan High Commission for planning. (2011). *Latest statistics of poverty in rural and urban areas in Morocco*. Retrieved from: [http://www.hcp.ma/povret/statistiques ODCO](http://www.hcp.ma/povret/statistiques-ODCO).(2005). *Small entrepreneurship empowerment*. Retrieved from: <http://www.tam-gtz.ma/composantes/conditions-cadres-pour-les-tpe.html>.
- Odutolu , O., Adedimeji, A., Odutolu, O., Baruwa, O. and Olatidoyl, F. (2003). Economic Empowerment and Reproductive Behaviour of Young Women in Osun State, Nigeria. *African Journal of Reproductive Health*, 7 (3): 92-100.
- Papa, M., Singhal, A., Ghanekar, D. & Papa, W. (2000). Organizing for Social Change Through Cooperative Action: The (Dis)Empowering Dimensions of Women's Communication, *Communication Theory*, 10(1): 90-123
- Pradham, M. and Ravallion, M. 2000. Measuring poverty using qualitative perceptions of consumption adequacy, *The Review of Economics and Statistics*, 82 (3): 462-471.
- Roche C (2005) *Impact assessment for development agencies: learning to value change*, Oxfam and Novib.

- Roosa, M.W., Deng, S., Nair, R.L., Burrell, G.L. (2005). Measures for Studying Poverty in Family and Child Research, *Journal of Marriage and Family*, 67: 971-988.
- Santillan, D., Schuler, S.R., Anh, H.T., Minh, T.H., Trand, Q.T. and Duc, N.M. (2004). Developing indicators to assess women's empowerment in Vietnam, *Development in Practice*, 14 (4): 534-549.
- Saunders, P. and Hill, P. (2008). A Consistent Poverty Approach to Assessing the Sensitivity of Income Poverty Measures and Trends, *Australian Economic Review*, 41: 371-88.
- Schaefer-Davis, S (2007) .Empowering Women Weavers? The Internet in Rural Morocco, *Information Technologies and International Development*, 4 (2): 17-23
- Sebstad, J (1998). Toward guidelines for lower-cost impact assessment methodologies for microenterprise programs. USAID discussion paper, Washington D C: USAID's Center for Development Information and Evaluation.
- Stanovnik, T. (1992) Perception of poverty and income satisfaction: An empirical analysis of Slovene households. *Journal of Economic Psychology* , 13 (1): 57-69
- Woller, G. (2004). A review of impact assessment methodologies for microenterprise development programmes, in *Evaluating local economic and employment development: How to assess what works among programmes and policies*, A. Nolan and G Wong (Eds), OECD.
- Xavier, M., Raja, J. and Usha-Nandhini, S. (2008) Impact Assessment of a Rural Women's Micro Entrepreneurship Project using Path Analysis Models. IIMB Management

Évaluation de la fonction marketing des coopératives artisanales de la région de Rabat-Salé

Par :

Imane Ouanaïm

Doctorante chercheuse

E-Mail : ouanaïm.imane@gmail.com

Mariem Liouaeddine

Professeur assistant, Université Ibn Tofaïl, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales

E-Mail : liouaeddine@gmail.com

Résumé

Le présent article a pour objectif d'évaluer la fonction marketing au sein des coopératives artisanales marocaines.

Pour ceci, nous avons mené une enquête auprès de 30 coopératives artisanales relevant de la région de Rabat-Salé.

Les résultats obtenus montrent que la démarche marketing est peu valorisée au sein de ces coopératives ce qui entrave la commercialisation de leurs produits. Pour dépasser cette difficulté, nous proposons des recommandations sous forme de plan d'actions.

Classification JEL : M31-P13

Mots clés : Marketing, Coopératives, Maroc.

Abstract:

This article aims to evaluate the marketing function within Moroccan handicraft cooperatives.

For this, we conducted a survey within 30 craft co-operatives in the region of Rabat-Salé.

The results show that the marketing approach is undervalued in these cooperatives hindering the selling of their products. To overcome this difficulty, we propose action plan as recommendations.

JEL classification: M31-P13

Key words: Marketing, Co-operatives, Morocco.

Introduction

Considéré comme clé de voute du développement local au Maroc, le secteur coopératif connaît de nos jours une période de foisonnement sans précédent.

La prospérité de l'esprit coopératif est motivée par la capacité des coopératives de développer des activités génératrices de revenus qui permettent l'amélioration des conditions de vie de la population moins favorisée.

Par ailleurs, les coopératives en tant que pilier de l'économie sociale et solidaire connaissent des difficultés et subissent la pression des marchés concurrentiels. Cette situation les amènent à se transformer pour survivre afin d'atteindre leurs objectifs et satisfaire les besoins et les aspirations des coopérateurs. Par conséquent, les coopératives sont tenues de développer leur stratégie marketing.

Cet article vise à apporter des éléments de réponse aux questions axées principalement autour des réalités du secteur en terme de forces et faiblesses, opportunités et menaces du marché et des techniques marketing, adoptées pour rendre les coopératives plus performantes. Ainsi, notre recherche vise à répondre aux questionnements suivants :

1. Comment s'articule une démarche marketing pour une coopérative ?
2. Quelles sont les dimensions marketing à adopter pour la promotion des coopératives artisanales dans la région de Rabat-Salé ?

Pour apporter des éléments de réponse à ces questionnements, nous étudions dans un premier point le concept du marketing au sein des coopératives, où nous exposerons les caractéristiques du marketing des coopératives ainsi que la démarche proprement dite du marketing au sein d'une coopérative.

Ensuite, nous présentons les données utilisées ainsi que la méthodologie adoptées pour évaluer le rôle de la fonction marketing au sein des coopératives d'artisanat de la région de Rabat-Salé.

Enfin, nous présentons les résultats de la phase d'évaluation qui consiste à traiter les données recueillies par l'enquête dans l'optique de répondre à notre problématique principale « l'évaluation de la fonction marketing des coopératives artisanales de la région de Rabat-Salé ».

I. La démarche marketing au sein des coopératives

Le marketing fait partie des sources incontournables de développement de la compétitivité des coopératives en vue d'une croissance durable et rentable. Il se matérialise à travers l'innovation et la conquête. La frontière entre le marketing de la coopérative et celui de l'entreprise classique semble perméable.

En effet, les exigences des clients se sont développées au fil des années avec la multiplicité et la diversité de l'offre et l'apparition de mouvements verts et de consumérisme qui plaident pour un

marketing éthique et responsable. Ces exigences sont des suppliques et ce, quel que soit la nature de l'entreprise qui vend le produit et/ou le service.

1. Le marketing stratégique

La capacité à actionner le levier de satisfaction des besoins des consommateurs nécessite la bonne maîtrise du marketing stratégique. Ce dernier se traduit par les actions de la segmentation client, l'innovation produits, l'adoption d'une stratégie de marque (Identité) et à travers la mise en place de nouveaux modèles de distribution.

Pour réussir le défis de l'adaptation aux changements, les coopératives doivent nécessairement mettre en place un processus d'innovation optimisé tant sur les produits que sur les conditionnements. Grâce à leurs liens privilégiés avec l'amont, les coopératives sont bien placées pour garantir aux consommateurs la qualité, la traçabilité et l'authenticité de ce qu'ils consomment et construire ainsi des liens de confiance avec eux. Dans cette logique, la marque est une caution, et construire un portefeuille de marques fortes doit être une priorité pour les coopératives.

Pour le canal de distribution, il est à signaler que les consommateurs recherchant l'authenticité, ce qui suppose de mettre à leur disponibilité les produits coopératifs dans les grandes surfaces, tandis que les coopératives s'organisent généralement pour développer leurs canaux de distribution alternatifs et vendre en direct.

2- Le marketing opérationnel

La fonction du producteur ne se limite pas dans la maîtrise du processus de production et de transformation mais elle s'étend aussi à la commercialisation des produits. Dans le cas où les produits coopératifs sont issus du terroir, l'indication géographique (IG) est un moyen essentiel pour défendre les intérêts des producteurs face à une concurrence déloyale.

Pour cela, la coopérative doit opter pour un plan marchéage cohérent qui intègre d'une part, une dimension économique, sociale et environnementale et d'une autre, les spécificités des produits coopératifs. Ce plan est comme suit :

- ♦ Politique du produit : puisqu'il s'agit des produits artisanaux, la coopérative doit mettre en évidence la typicité, l'authenticité et l'originalité de ses produits.
- ♦ Politique de prix et de distribution: La coopérative doit s'adapter au principe du commerce équitable.
- ♦ Politique de communication qui a pour mission de sensibiliser les consommateurs sur l'engagement de la coopérative dans le développement durable et de les informer sur les attributs des produits coopératifs.

Compte tenu de l'importance de la fonction Marketing dans le développement des coopératives et dans l'alignement avec la concurrence, il paraît judicieux d'évaluer et d'analyser

le rôle de la fonction marketing au sein des coopératives dans le cadre d'un cas concret.

Ainsi, nous avons choisi dans le cadre de ce travail, d'évaluer la fonction marketing auprès des coopératives artisanales relevant de la région de Rabat-Salé. Le choix de ces coopératives se justifie par le fait que cette région est connue par l'artisanat et pour prendre en considération l'avis de plusieurs coopérateurs d'endroits différents.

II. Méthodologie

La démarche adoptée pour évaluer la fonction marketing auprès des coopératives artisanales s'est basée sur des techniques d'enquêtes par questionnaire à travers une étude sur terrain. Cette démarche est judicieuse pour mieux cerner les politiques menées dans ce secteur ainsi que les doléances des coopératives. L'enquête s'est déroulée entre les mois de Septembre et Octobre 2014.

La démarche menée est basée sur deux approches. Premièrement, une étude quantitative concrétisée par des questionnaires distribués et renseignés par les membres des coopératives. Deuxièmement, une étude qualitative sous forme d'observations et d'entretiens avec des responsables des organismes publics marocains (Office du Développement de la Coopération «ODCo», chambre de l'artisanat, maison de l'artisan et différents départements ministériels, société civile). L'enquête a été réalisée sur le logiciel SPSS 21.0.

1. Population cible

Nous avons choisi dans le cadre de notre recherche, un échantillon aléatoire de 30 coopératives artisanales se situant dans les différentes villes de la région Rabat-Salé à savoir : khemissat, Rabat, Salé, Temara. Ces coopératives représentent un exemple paradigmatique pour notre analyse factuelle, étant considéré leur prépondérance dans la région.

2. Présentation du questionnaire :

Le questionnaire a été structuré selon les principaux thèmes de notre enquête qui sont les suivants : 1) Identification de la coopérative; 2) Organisation de la fonction commerciale; 3) Management de la force de vente; 4) Management de la relation avec les clients et les fournisseurs ; 5) Choix de la politique de tarification.

III. Résultats

L'analyse globale montre que pour la stratégie marketing mix ainsi que pour chaque niveau organisationnel, les coopératives ont aussi bien des points forts que des potentiels à améliorer (Tableau 3).

En effet, l'analyse des éléments du marketing mix montre qu'en ce qui concerne l'adoption ou non de l'emballage dans la politique de commercialisation des coopératives 60% des coopératives observées ne l'adoptent pas alors que le reste de l'échantillon utilise un emballage non attractif (Graphique 1). Il est à signaler que la non adoption d'un emballage

impact en partie, négativement, la commercialisation des produits coopératifs et par conséquent la pérennité de la coopérative. En effet, l'analyse de la commercialisation nous en renseigne davantage, dans la mesure où, l'enquête révèle que 25 des coopératives enquêtées rencontrent des difficultés de commercialisation (Graphique 2).

Afin de remédier au défaut de la commercialisation de leurs produits, l'affiliation des coopératives à des groupements d'intérêt économiques (GIE) est une solution qui a montré à mainte reprise ses vertus. En mettant en commun leurs ressources limitées, les coopératives peuvent réduire les coûts de production en réalisant des économies d'échelle, améliorer les conditions de commercialisation et promouvoir leurs produits à l'échelle nationale et même internationale.

Cependant, l'analyse de l'affiliation ou non des coopératives enquêtées à un GIE démontre que 90% de ces coopératives ne sont pas affiliées à un GIE (Graphique 3). Cette prise de position a été justifiée par des raisons de gestion et de concurrence. Les coopératives devraient renforcer leur stratégie marketing en tenant au moins une base de données client.

L'analyse de la tenue ou non d'une base de données client, révèle que 80% des coopératives n'utilise pas une base de données client, sachant que les fichiers clients sont indispensables pour connaître sa clientèle et permettent d'optimiser les opérations marketing (Graphique 4).

IV. Discussion des résultats

Hormis le fait que la planification marketing est l'œuvre du conseil d'administration de la coopérative, la stratégie marketing d'une coopérative devrait valoriser l'Homme aussi bien adhérent que client. De ce fait, les coopératives doivent rechercher aussi la satisfaction des besoins des consommateurs qui peut être mise en évidence par différentes actions notamment :

- **La réalisation des études de marché:**

Ces études permettent de situer les opportunités et les menaces liées à l'environnement externe et procéder en interne à un diagnostic visant à ressortir les faiblesses et les forces de la coopérative.

- **La Segmentation :** Cette étape consiste à identifier l'existence de familles de consommateurs ayant les mêmes attentes vis-à-vis du produit et devant donc réagir de la même manière à une même stimulation marketing.

- **Le Ciblage :** Cette technique a le mérite d'optimiser le ciblage de la coopérative. Elle consiste à choisir les segments sur lesquels la coopérative fera porter son effort et devra plus innover et produire.

- **Le Positionnement :** Les coopératives sont appelées à mettre en valeur leurs produits ou marque et ce, en leur donnant une personnalité qui précise ses avantages différenciateurs par rapport aux produits concurrents. Il faudra également destiner le message à l'intention des consommateurs pour lesquels ces différences sont motivantes.

Recommandations au niveau de la politique du produit :

Concernant la politique du produit, la coopérative devrait dresser une liste de toutes les nouvelles gammes de produits, ainsi que des différentes spécifications ou des cahiers des charges pour tous les nouveaux produits et leurs variantes. Un cahier des charges de produit type contient :

- ◆ Le nom du produit, voire un numéro de référence ou un code ;
- ◆ Le marché cible ;
- ◆ Une description de la fonction du produit, ou de l'utilisation envisagée ;
- ◆ La taille possible et l'influence sur le développement du conditionnement ;
- ◆ Le prix de vente visé et une estimation des quantités à produire ;
- ◆ La date limite de lancement qui pourrait coïncider avec une foire ou un salon professionnel.

Les plans de développement des produits peuvent être considérablement influencés par de nombreux facteurs liés à l'environnement dans lequel fonctionne la coopérative, ainsi que par l'adoption de nouvelles techniques et de nouveaux équipements et matières premières.

Recommandations au niveau de la politique du prix:

La fixation du prix doit refléter à la fois l'utilité perçue par le client à l'égard du produit, la structure des coûts de la coopérative et les attentes des coopérateurs.

A cet effet, la fixation du niveau optimal du prix suppose une définition préalable des objectifs visés comme la rentabilité et une connaissance de données concernant la coopérative et son environnement comme le niveau de la demande ou le niveau de prix offert par les concurrents. A ce niveau, les actions possibles de la coopérative sont les suivantes :

- ◆ A long terme : fixer le prix au même niveau que ceux prévalant sur le marché pour permettre une rémunération correcte et satisfaisante des producteurs.
- ◆ A court terme : fixer le prix en dessous des prix en cours, car le prix est souvent vu comme indicateur de qualité.

Recommandations au niveau de la politique de la distribution :

En poursuivant le but d'un bon niveau de marge commerciale avec des opportunités d'écoulement du produit, la coopérative a la possibilité de vendre directement au consommateur ou par le biais d'un intermédiaire (coopérative-détaillant-consommateur ou coopérative-grossiste-détaillant-consommateur).

La décision doit être prise selon des critères comme par exemple la localisation de la demande, le niveau des prix, les coûts de distribution, le degré de nouveauté du produit etc.

La distribution peut être réalisée soit de manière intensive, c'est-à-dire avec plusieurs points de vente, soit de manière sélective, c'est à dire des points de vente

sélectionnés selon les critères de taille par exemple. Aussi la coopérative est appelée à :

- ♦ Éviter les circuits longs (éviter les intermédiaires), pour maîtriser la distribution.
- ♦ Envisager la vente via internet pour attirer de nouveaux consommateurs ;
- ♦ Respecter la qualité de service (respect des délais de livraison et du service après-vente etc.).

Recommandations sur la politique de communication (promotion) :

Afin de parvenir à toucher les cibles visées par les coopératives, nous proposons de recourir aux supports de communication suivants :

- ♦ La participation à des foires, salons professionnels régionaux, nationaux et internationaux ;
- ♦ Le message publicitaire Rationnel et Ethique ;
- ♦ Le marketing direct : le mailing, le catalogue et les brochures ;
- ♦ La promotion des ventes ;
- ♦ La publicité médias (magazine, radio, télévision) ;
- ♦ Exploiter les réseaux sociaux, site web etc. ;
- ♦ La coopérative doit opter également pour une communication responsable qui met en avant son

engagement dans le développement humain durable.

Les coopératives artisanales analysées, peuvent s'unir dans le cadre de « union ou un GIE » qui les aidera à commercialiser et à promouvoir leurs produits à l'échelle nationale voire internationale. L'union permettra aux coopératives de mettre en commun leurs ressources limitées pour mieux affronter la concurrence et assurer leur pérennité.

Conclusion

L'évaluation de la fonction marketing des coopératives artisanales de la région de Rabat-Salé, révèle que malgré le rôle important de cette démarche marketing dans la pérennité et le développement des coopératives, elle demeure non valorisée par les coopératives.

En effet, l'analyse montre que la plus part des coopératives enquêtées n'adopte pas une politique d'emballage, ne tient pas une base de données client et n'est pas affiliée à un GIE.

Cette situation a pour conséquence de contraindre leur capacité de commercialisation, ce qui a également été révélé par l'étude, dans la mesure où sur les 30 coopératives enquêtées 5 seulement estiment ne pas rencontrer des difficultés de commercialisation de leur produits.

De ce fait, les coopératives sont appelées à développer leurs politique de communication à travers l'instauration

d'une publicité grand public et élaboration de site internet etc. Elles devraient également miser sur le facteur humain, et ce, à travers : la formation du personnel du service marketing, la réalisation d'études de marché et si nécessaire le recrutement des personnes spécialisées dans le domaine.

Aussi, il faudra réaliser des tests packaging afin d'améliorer l'emballage des produits. Un effort d'innovation doit être fourni à ce niveau, pour que

le package des différents produits soit plus attrayant et plus esthétique, car la bouteille, le carton, le pot sont des vendeurs muets.

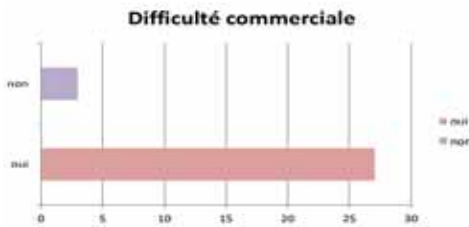
C'est dans ces conditions que les coopératives artisanales gage du développement écologique, économique et social, peuvent donner sens à leur objectif de pérennité, de s'aligner avec la concurrence et de développer leur capacité à s'adapter dans un environnement en permanente mutation.

Tableau 3: Les principaux résultats obtenus

Ressources et moyens		Points forts	Points faibles
Ressources humaines		<ul style="list-style-type: none"> • Un savoir-faire ancestral transmis à travers les générations. • Dimension genre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les apprentis sont formés selon les méthodes traditionnelles ; • Une quasi-absence de personnel formé en : techniques de vente, marketing, négociation.
Situation financière		Les coopératives bénéficient du soutien financier de l'INDH.	
Production		<ul style="list-style-type: none"> • Un savoir-faire artistique ; • Des articles de qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité de production limitée • L'instabilité des commandes
Stratégie marketing			<ul style="list-style-type: none"> • L'absence de : cellule marketing, stratégie de marketing ; politique de segmentation. • La non-formulation du positionnement voulu.
Marketing Mix	Produit	<ul style="list-style-type: none"> • Produits naturels ; • Produits élaborés avec soin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emballage non-attractif ; • Pas d'étiquetage sur l'emballage.
	Prix	<ul style="list-style-type: none"> • Prix déterminé en fonction des coûts 	<ul style="list-style-type: none"> • Le coût de la matière première élevé réduit la marge bénéficiaire
	Promotion (communication)	<ul style="list-style-type: none"> • la communication dans les foires, salons etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitée et insuffisante • Absence de politique de publicité
	Place (distribution)		<ul style="list-style-type: none"> • Aucun réseau de distribution n'est établi ; • La distribution s'effectue par les méthodes classiques : face à face, téléphone.

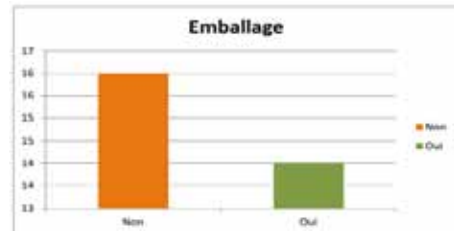
Source 4: Auteurs

Graphique 1 : Difficulté de commercialisation



Source 5: Auteurs

Graphique 2 : Politique d'emballage



Source 6: Auteurs

Graphique 3: Affiliation à un groupement d'intérêt économique



Source 7: Auteurs

Bibliographie

- Cavusgil , S. T., & Evirgen, C. (1997). Use of expert systems in international marketing: An application for co-operative venture partner selection. *European Journal of Marketing*, 31(1), pp. 73 - 8.
- Actes du Premier Congrès International de l'arganier. (15-17 Décembre 2011). Agadir.
- Ahrouch, S. (2011). Les coopératives au Maroc : enjeux et évolutions. *RECMA*(322), pp. 24-25.
- Boisvert, J. (1981). *Le marketing dans la perspective coopérative*. Gaetan Morin.
- Chaves, R., & Monzon, J. (2008, September/December). The European Social Economy: Concept and Dimensions of the Third Sector. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 79(3-4), pp. 549–577,.
- Chaves, R., & Monzón, J. (2012, March). Beyond the crisis: the social economy, prop of a new model of sustainable economic development. *Service Business*, 6(1), pp. 5-26.
- Cote, D. (2005). Loyauté et identité coopérative l'implantation d'un nouveau paradigme coopératif. *RECMA*(29), p. 53.
- Cote, D. (2007). Fondements d'un nouveau paradigme coopératif Quelles incitations pour les acteurs clés? *RECMA*(305), p. 77.

- Guide de la chambre d'artisanat . (s.d.).
- Kotler, P. (1977). *Marketing management: analyse planification, contrôle*. Publi-Union.
- Kotler, P., Dubois, B., & Manceau, D. (2009). *Marketing management*. France: Pearson Education.
- Lahbabi, M. (1989). *Initiation au marketing: expériences marocaines*. SECEA.
- Lamrani, G. (2009). *Le marketing sociétal et développement durable*.
- Lasserre, G. (1977). *Les entreprises coopératives. que sais-je ?*
- Morrison , A. (1998). Small firm co-operative marketing in a peripheral tourism region. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(5), pp. 191 - 197.
- Office du Développement de la Coopération. (2011). *Revue Marocaine des Coopératives (REMACOOP)*(1).
- Office du Développement de la Coopération. (2012). *Revue Marocaine des Coopératives (REMACOOP)*(2).
- Office du Développement de la Coopération. (2012). *Revue marocaine des coopératives (REMACOOP)*. (3).
- Office du Développement de la Coopération. (2013). *Annuaire statistique des organisations coopératives marocaines*.
- Office du Développement de la Coopération. (2014). *Revue marocaine des coopératives (REMACOOP)*(4).

L'insertion socio-professionnelle des jeunes par les coopératives

Par :

Laabid Abdelouahed

E-Mail : a.laabid@odco.gov.ma



I- Introduction:

Dans le cadre de l'auto emploi, les coopératives comme composante de l'économie sociale et solidaire, proposent un cadre idéal pour l'insertion des jeunes dans la vie active, du fait de la possibilité qu'elles offrent à tous les jeunes de pouvoir croiser leurs efforts pour entreprendre et innover dans différentes activités génératrices de revenu.

Ainsi, tous les efforts déployés par le gouvernement marocain moyennant diverses actions prévalant les secteurs sociaux, malgré leur importance, n'ont pas abouti à se prémunir des aléas du chômage, la précarité, et l'exclusion sociale... devant les besoins pressant des jeunes en matière de travail. Selon les données du Haut Commissariat au Plan (HCP)¹, sur la situation du marché du travail au Maroc au premier trimestre de l'année 2016, le nombre de chômeurs au Maroc a atteint 1.169.000 personnes. Le taux de chômage est passé à 10%. Parmi les jeunes agés de 15 à 24 ans, il a atteint 23% et au sein des jeunes diplômés il a atteint 17,5%.

Ne renonçant pas face à cette situation, les pouvoirs publics ont adopté une série de mesures telles que la promulgation de la loi n° 36/87 dédiée à l'octroi de prêts de soutien à certains promoteurs, et de la loi n° 16/87 qui consistait à instaurer des dispositions d'encouragement en faveur des jeunes diplômés de la formation professionnelle. Ces deux lois ont créé une exception vis-à-vis de l'ancienne loi 24/83 fixant le statut général des coopératives et les missions de l'office du développement de la coopération (ODCO) concernant le nombre minimum des adhérents qui était passé de 7 à 3 en vue de requérir la création des coopératives par ces jeunes. Bien sûr d'autres réformes ont été consenties pour atténuer le problème d'insertion des jeunes notamment au niveau législatif comme la révision du code du travail ou l'émission de la nouvelle loi n°12.112 des coopératives qui a suscité de nouvelles dispositions juridiques au niveau des procédures, de la bonne gouvernance et de la gestion, ou au niveau institutionnel tels que la création de l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi...

1. Statistiques : Haut commissariat au plan

En outre, plusieurs programmes ont été élaborés ciblant l'insertion des jeunes à savoir : Idmaj, Taehil et Mokawalati...

II- L'Office du Développement de la Coopération (ODCO) outil de mise en œuvre de la politique publique du gouvernement dans le secteur coopératif:

L'intégration sociale des populations est au cœur des activités de promotion du mouvement coopératif au Maroc. L'ODCO, en tant qu'organisme chargé de la mise en œuvre de la politique gouvernementale dans ce domaine, et grâce à son rôle catalyseur sur le terrain, intensifie ses interventions à travers la multiplication des actions de sensibilisation, d'encadrement, de formation, d'appui juridique, de restructuration et de mise à niveau des coopératives et leurs unions. Dans ce cadre les coopératives de jeunes et de femmes bénéficient d'une attention particulière que ce soit dans les programmes transversaux ou ciblés en coordination avec les administrations concernées.

Son principal objectif est l'insertion par l'économique à travers la mobilisation des synergies des petits producteurs dans la mise en œuvre des projets coopératifs, notamment dans les communes en milieu rural, pour leur intégration dans le marché au niveau régional et national et l'amélioration de leur situation socio-économique. La coopérative est par excellence un moyen économique adéquat pouvant propulser beaucoup de jeunes

diplômés en chômage et matérialiser leurs attentes.

Pour assumer pleinement son rôle d'instigateur d'un mouvement coopératif attrayant, efficace et indépendant, l'ODCO répartit ses actions de façon à couvrir toutes les régions du Maroc en fonction de ses attributions autour des axes stratégiques suivants :

- ♦ La formation et l'information coopérative en prêtant son concours aux coopératives et à leurs unions dans ces domaines à travers le financement des campagnes de vulgarisation et de formation et en centralisant et diffusant la documentation relative à la coopération.
- ♦ L'assistance économique et juridique dictée par la conjoncture économique en constante évolution qui interpelle une assistance plus importante aux coopératives, pour les aider à faire face à de tels changements. Ces actions peuvent avoir un caractère économique ou juridique et concernent la réalisation d'opérations de diagnostic et d'audit auprès des différents types de coopératives et l'assistance des membres des coopératives en matière de gestion. Quant aux actions juridiques en plus de la centralisation et l'étude des dossiers de constitution des coopératives et de leurs unions, l'ODCO contribue à l'élaboration et la proposition de toutes réformes

législatives et réglementaires et toutes mesures à caractère particulier relatives à la création et au développement du secteur coopératif, tout en fournissant des services de consultation juridique aux coopératives.

Le secteur coopératif a connu un développement notable et contribue de ce fait au développement du tissu économique, à la diminution du chômage et à la lutte contre l'exclusion et la pauvreté.

Il est à signaler que le nombre des coopératives au Maroc dépasse actuellement 15.700 coopératives regroupant plus de 484 231 adhérents. Les coopératives de femme représentant 14% regroupent 37 960 adhérentes, quant aux coopératives des jeunes diplômés elles sont au nombre de 371 coopératives regroupant 4042 adhérents.

III- L'impulsion des coopératives au terme d'une solide insertion des jeunes diplômés :

Les coopératives sont d'une importance exceptionnelle parmi les composantes de l'économie sociale et solidaire en raison de l'accent qu'elles mettent sur le service humain en répondant à leurs besoins en fonction des valeurs de solidarité, de participation démocratique, du bénévolat et de l'engagement. Elles procurent un espace d'intérêt à de larges segments de la société en raison de leur rôle en qualité de partenaire de l'action de terrain pour le

développement économique et social, et donc, la coopérative est devenue plus efficace dans la consolidation des relations au sein de la communauté, au motif qu'elles forment ensemble une structure économique à portée sociale et culturelle. Cette caractéristique a fait que de nombreux experts considèrent que le domaine vital du secteur coopératif peut réellement contribuer à résoudre les principaux problèmes de développement, en particulier dans l'emploi, la création et la distribution des richesses.

Les coopératives ont démontré grâce à leur réalisme et à leur compétitivité économique qu'elles sont susceptibles de survivre et de surmonter la crise en douceur. Ces particularités leur ont permis de parvenir à un développement tangible, tant en quantité qu'en termes de qualité, ce qui a permis d'atteindre le niveau actuel avec près de 16000 coopératives. Ces entreprises exercent des activités variées dans divers secteurs et régions, chose qui conduit les jeunes diplômés après la conviction de l'utilité de la méthode coopérative et son efficacité dans la création d'emploi, grâce aux opérations de sensibilisation et de vulgarisation de l'Office de Développement de la Coopération en coordination avec tous les partenaires (acteurs, ministères, institutions publiques et associations de soutien), à constituer ou à adhérer à ce genre d'entreprises.

Dans cette ambiance, les coopératives de jeunes diplômés ont connu une augmentation au cours des dernières années, rehaussant leur

nombre de 289 coopératives en 2011, à 371 en 2015 rafferme par un effectif de 4042 jeunes diplômés adhérents. Ces coopératives convergent leurs activités vers les secteurs de l'agriculture (152 coopératives), l'alphabétisation (122 coopératives), l'Artisanat (21 coopératives), la forêt (21 coopératives), le transports (15

Coopératives), les plantes médicinales et aromatiques (9 coopératives) et 31 coopératives restant dans une variété de secteurs. Le capital généré par ces coopératives est arrivé à 16.321.736 DH, ce qui ramène la moyenne par coopérative à 43.993 DH et à plus de 10 adhérents par entité.

IV. Evolution par année des coopératives de jeunes diplômés:

Années	Evolution du nombre des coopératives	Variation(%)
2011	289	
2012	305	5,53
2013	327	7,21
2014	343	5
2015	371	8,16

Ce tableau, illustre que le taux d'évolution des coopératives de jeunes diplômés a connu une nette progression variant de 5% jusqu'à plus de 8% entre 2011 et 2015 avec une amélioration cumulée de 28,37% entre 2015 et 2011.

Ce développement prouve la force économique et sociale de ce type d'entreprises et sa pertinence dans la réalisation des aspirations des jeunes souhaitant s'intégrer par le biais de leurs propres coopératives.

Géographiquement la région de Fès - Meknès vient au premier rang en termes de nombre de coopératives des

jeunes diplômés avec 72 coopératives soit 19%, suivie par la région Orientale avec 68 coopératives et puis Tanger-Tétouan par 37 coopératives

Au niveau sectoriel, le domaine agricole détient le pourcentage le plus élevé (41%) de ce type d'entreprises avec 152 coopératives ralliant 1788 jeunes diplômés suivi par le secteur de l'alphabétisation et de l'éducation et de la formation avec 110 coopératives représentant 30% avec 1043 jeunes lauréats et enfin viennent les secteurs de l'artisanat et la forêt avec 21 coopératives chacun.

V. Répartition par secteur des coopératives de jeunes diplômés:

Secteurs	Coopératives	Adhérents	Capitaux
Agriculture	152	1788	10.711.558
Alphabétisation	122	1148	1.480.984
Artisanat	21	189	761.923
Forêts	21	440	247.400
Transport	15	58	908.000
Centre de conseil	13	115	220.600
Plantes médicinales	9	88	1.470.471
Denrées alimentaires	5	113	39.450
Commerçants détaillants	3	16	175.000
Tourisme	2	11	17.200
Argan	1	8	3500
Art et culture	1	7	6000
Commerce électronique	1	8	5600
Exploitation de carrière	1	8	28.800
Main d'œuvre	1	21	8.200
Pêche	1	4	25.950
Télécommunication	1	11	30.000
Traitement de déchets	1	9	81.100
Total	371	4042	16.321.736

*Source : ODCO 2016

VI- Contraintes au développement des coopératives des jeunes diplômés au Maroc :

Avant de mentionner les différentes contraintes de ces types d'entreprises, il

est judicieux de rappeler que les chances de réussite dans les premières années d'exercice dépendent amplement des caractéristiques liées aux jeunes eux même et à leur environnement. Quant aux facteurs qui entravent le bon essor

de ces coopératives, ils sont liés à des conditions, tant endogènes telles que la fragilité de leurs structures et l'insuffisance de leurs moyens humains, techniques et financiers, qu'exogènes liés aux aléas de leur environnement économique et social.

Les principales contraintes émanant de ces organismes eux-mêmes sont l'insuffisance de leurs capitaux propres ; manque de qualifications des ressources humaines (administrateurs et gérants...) ; absence de l'esprit coopératif ; manque de locaux adéquats...

Les contraintes externes majeures se présentent au niveau des difficultés d'accès aux crédits bancaires et aux marchés ; infrastructures et enclavement (routes, moyens de transport et de communication...).

On peut noter aussi :

- ◆ Difficultés de commercialiser et labéliser leurs produits/services
- ◆ Manque d'expérience

VII. Expériences étrangères :

Au niveau des coopératives, parmi les pays membres de l'Union Européenne, l'Italie avec 41 552 coopératives, l'Espagne comptant 24 276 et la France avec 21 000, sont les premiers pays en termes de nombre d'entreprises coopératives.

Le mouvement coopératif français occupe le premier rang en terme de

nombre de coopérateurs avec plus de 23 millions de membres, suivi par l'Allemagne (20 509 973) et l'Italie (13 063 419). Ces trois pays se distinguent également en termes d'effectifs de salariés. L'Italie compte plus d'un million de salariés, la France près d'un million et l'Allemagne plus de 830 000.

1. Les jeunes fascinés par l'Economie Sociale et Solidaire en France :

En 2010, 435 490 jeunes (soit 8,6% de l'ensemble des salariés de moins de 30 ans), travaillent dans l'ESS. Parmi eux, on recense 34% d'hommes et 66% de femmes.

Les jeunes de moins de 30 ans représentent 18,6% des salariés de l'ESS: c'est plus que le travail en secteur public (15,1%), mais bien moins que le privé hors ESS (25,4%). Entre 2008 et 2010, un double mouvement est en action. En effet, la tranche des moins de 30 ans dans le champ des organismes de l'ESS est en repli (-2,8 points) alors qu'en même temps, confronté au reste du privé et au public, l'ESS progresse dans l'emploi global des salariés de moins de 30 ans (+ 0,7 point)².

En France, l'ESS représente aujourd'hui 2,37 millions de salariés, soit 10,5% de l'emploi³. Pour renouveler leurs effectifs salariés et équipes dirigeantes, les structures ouvrent leurs portes aux jeunes, et ces derniers sont attirés par les valeurs et principes fondateurs de l'ESS.

2. Source : Observatoire Nationale de l'ESS- CNCRES (France),

3. Chiffres CNCRES

♦ **Création d'emplois:** D'après l'association Recherches & Solidarités, le nombre de salariés dans l'ESS a progressé d'environ 25% depuis 2000. Les emplois se focalisent essentiellement dans quatre secteurs d'activité :

l'action sociale, les activités financières et d'assurance (assurances mutualistes, banques coopératives...), la santé et l'enseignement.

♦ **Besoins en recrutement relatifs à la pyramide des âges :** sur la période 2011-2020, près de 608 000 salariés de l'ESS, dont 97 000 cadres, devraient aller ou sont déjà partis à la retraite⁴. Les recrutements potentiels ne concernent pas que les jeunes diplômés : 11400 embauches par an pourraient bénéficier aux jeunes moins ou non qualifiés⁵ (source Credoc).

♦ **Intérêt des jeunes pour l'ESS :** Dans le cadre de l'enquête Avise-CESOD réalisée en 2014, 58,7% des jeunes interrogés ont estimé qu'un emploi dans l'ESS répondrait à leurs souhaits. Pour 89% des jeunes interrogés, travailler dans ce secteur permettrait de se sentir utile pour la société. Une fois en poste, les attentes semblent largement satisfaites : 85,1% des jeunes y travaillant sont satisfaits de leur emploi contre 73,2% de ceux évoluant dans le secteur public ou privé marchand.

2. Les coopératives des jeunes diplômés en Italie :

Les coopératives italiennes coopèrent avec le gouvernement national afin de lutter contre le chômage des jeunes. Les délégués de Generazioni, le réseau des jeunes de la coopérative d'usagers Legacoop ont poursuivi leur échange de points de vues avec les représentants du ministère du Développement économique, pour évaluer les limites actuelles auxquelles sont confrontés les jeunes lorsqu'ils tentent de lancer leurs propres entreprises coopératives. Au cours des discussions, ils ont souligné le besoin d'améliorer l'accès aux fonds pour les jeunes cherchant à fonder des coopératives ou pour les chômeurs, et ont proposé de même une réduction d'impôts afin de permettre aux coopératives de réinvestir dans les affaires, tout particulièrement dans la recherche et la formation.

Au cours de sa campagne de promotion du modèle des coopératives parmi les jeunes, Generazioni s'est approché des lycées et des universités afin d'encourager les étudiants à s'impliquer dans un jeu de stratégie d'affaires tout en leur présentant les valeurs et principes des coopératives. Le projet, nommé Sapienza Business Game, est promu par Legacoop Lazio, Generazioni Lazio et certaines associations étudiantes comme Sapienza in Movimento et AIESEC.

4. Chiffres CNCRES

5. Source Credoc

Legacoop s'engage pour impliquer les jeunes dans sa stratégie à long terme. Generazioni a réussi à obtenir un rôle important dans les bureaux de Legacoop et prend part à chaque processus de direction et de prise de décision.

Les coopératives italiennes ont fait preuve d'une résistance remarquable en temps de crise, en augmentant l'emploi de 8 % au cours des dernières années. En plus de fournir du travail aux jeunes, les coopératives peuvent également leur permettre de lancer leurs propres entreprises. Il y a actuellement 13 000 coopératives de jeunes en Italie. Les coopératives emploient également plus de 7,4 % de la population active en Italie.

Comptant 15 organisations régionales, « Generazioni » fut le premier réseau de jeunes coopérateurs européens mis en place. Ces objectifs ont été définis autour du « développement de l'entrepreneuriat coopératif chez des jeunes », « l'encouragement de la présence des jeunes au sein des conseils d'affaires coopératives et institutions » « l'élargissement des opportunités entrepreneuriales pour les coopératives start-up dirigées par des jeunes ».

VIII. Perspectives des coopératives des jeunes diplômés :

Les coopératives, en vertu du principe de l'engagement vers la communauté sont devenues des partenaires fidèles de la société du fait du rôle qu'elles jouent dans l'insertion à travers l'accompagnement et l'encadrement

des jeunes hommes et jeunes femmes diplômés qui ont choisi de travailler en groupe à leur compte et de créer leur propre entreprise coopérative. Ce type d'insertion via les coopératives connaîtra prochainement une dynamique qui sera soutenue et stimulée par les nouveaux amendements de la nouvelle loi n°12.112 des coopératives parmi lesquels on peut citer :

1. Formalité simplifiée pour la création des coopératives et leurs unions avec suppression de l'agrément,
2. Inscription aux registres des coopératives (local et national) ce qui va conférer aux coopératives la possibilité de soumissionner aux marchés publics,
3. Traitement des opérations avec les tiers dans la limite de 30%,
4. Possibilité d'adhésion des personnes morales dans les coopératives,
5. Limite minimum des adhérents à 5 adhérents au lieu de 7,
6. Limite des parts sociales des personnes morales à 35% dans le capital des coopératives,
7. Gouvernance : gestion des coopératives par un ou plusieurs gestionnaires ou un conseil d'administration selon le chiffre d'affaire ou le nombre des adhérents,
8. possibilité de création d'un conseil de vigilance au sein des coopératives,

9. Transformation de la coopérative en société, fusion,

10. Dispositions pénales pour préserver les droits et intérêts des coopérateurs.

L'appréciable croissance réalisée par les coopératives en quantité et en qualité (plus de 15700 coopératives avec un total dépassant les 484 231 adhérents et un capital consolidé de 6.304.499.365,00 DH), reflète la place que ces entités occupent ce qui leur permet de caractériser positivement l'économie sociale et solidaire au Maroc en tant que modèle économique contribuant au développement socio-économique du pays.

Enfin, en dépit des efforts consentis par les pouvoirs publics et acteurs concernés dans le secteur coopératif, il est nécessaire de procéder à de nouvelles approches et d'encourager

les jeunes diplômés car ceux qui ont choisi déjà la formule coopérative ont fait preuve d'enthousiasme et de détermination.

Par conséquent, appréhender ces nouveaux mécanismes serait un atout en faveur de l'insertion des jeunes diplômés à l'instar de :

- ♦ L'élaboration et l'animation des programmes de formation spécifiques au profit des jeunes concernant par exemple le montage des projets, gestion, études ...
- ♦ La création des fonds régionaux de soutien pour les coopératives et les entreprises des jeunes
- ♦ L'établissement des mécanismes pour faciliter l'accès aux crédits bancaires.

Coopératives de femmes : une forme d'entreprendre autrement



Mme Hayat Zouhir

E-Mail : hayzouhir@yahoo.fr

Par :



Mr Slimane Lhajji

E-Mail : lhajjisl@yahoo.fr

Résumé

La crise mondiale a démontré la pertinence des coopératives en tant que structures fortes et fiables, qui contribuent amplement à la dissémination de la culture de l'entreprise coopérative partout dans le monde.

Au Maroc le secteur coopératif est reconnu comme un pilier important pour la création de la richesse, la lutte contre l'exclusion et la précarité, la création de l'emploi et de la cohésion sociale, mobilisant toutes les couches sociales autour d'un développement intégré et pérenne.

Ainsi, le secteur coopératif marocain a connu une profonde mutation et évolution qualitative et quantitative des coopératives qui ont dépassé le chiffre de 15.735 unités¹, avec une montée considérable de coopératives de femmes qui ont affiché un nombre frôlant les 2.300 coopératives².

En effet, les femmes au Maroc se sont engagées dans une voie de création d'entreprises coopératives avec des compétences entrepreneuriales majoritairement innées dans divers secteurs innovants et parfois insolites. Ces entités contribuent à la création de nouvelles opportunités d'emploi direct et indirect, l'offre des biens et de services à travers la valorisation des produits locaux et la préservation du patrimoine culturel local.

Cet entrepreneuriat féminin à travers les coopératives a permis certes une amélioration économique et culturelle des femmes notamment en milieu rural, une évolution de son statut sociale, sans omettre les effets d'entraînement positif pour sa famille, ses enfants et son environnement en général.

La présente contribution zoomera sur les coopératives de femmes au Maroc, leurs états d'évolution, en faisant ressortir leurs apports dans le développement de l'entrepreneuriat féminin pour étaler ensuite les mesures favorisant leur épanouissement sur la base des difficultés rencontrées par ce type de coopératives.

Mots clés : coopératives de femmes, entrepreneuriat féminin

1. Source ODCo
2. Source ODCo (2.280 coopératives)

Introduction :

Outre le choix entre l'appellation des coopératives de femmes ou féminines, celle de coopératives de femmes est plus expressive. Ces dernières constituent un sujet très important de part son évolution particulière et ses impacts remarquables. A cet effet l'Office de Développement de la Coopération y réserve un intérêt particulier.

En effet au Maroc la conscientisation des pouvoirs publics de l'importance du model « coopérative » s'est traduite par la création en 1962 du bureau de développement de la coopération (BDCO) restructuré en 1975 sous l'appellation de l'Office de Développement de la Coopération (ODCo) chargé des coopératives dans les volets de la formation, l'information, assistance juridique, études et proposition de reformes législatives et réglementaires relatives à la création des coopératives.

Aussi plusieurs études ont été effectuées à la promotion des coopératives de femmes. (Rachida ELGHIAI, 2011)³.

A cet effet on se contentera d'établir leurs apports dans le développement de l'entrepreneuriat féminin et de réfléchir sur les mesures qui peuvent favoriser leur évolution et ce en se basant sur les difficultés rencontrées.

Le développement des coopératives de femmes : concis historique

Après un demi-siècle d'existence le secteur coopératif marocain a pris un grand élan par la multiplication du nombre des coopératives qui ont dépassé actuellement les 15.000 entités œuvrant dans divers secteurs, qui embrassant de nouveaux créneaux prometteurs et innovants, et touchent une large population de différents âges, et strates sociales. C'est ainsi qu'on constate une évolution très marquante de ce genre des coopératives (voir l'article sus cité)⁴.

En effet, leur nombre au départ était très modeste puisque jusqu'au 2004, il ne dépassait pas 376 coopératives.

Secteur	1999	2002	2004
Agriculture	70	137	229
Artisanat	93	114	135
Habitat	1	1	1
Commerce		3	5
Pêche		2	3
Alphabetisation		2	2
Consommation		1	1
Total	164	260	376

Evolution des coopératives de femmes selon les secteurs selon les secteurs d'activité

Source : ODCo (annuaire statistiques)

3. « Les coopératives de femmes aux Maroc : Etat des lieux » par Rachida Elghiat, REMACOOP 1, 2011

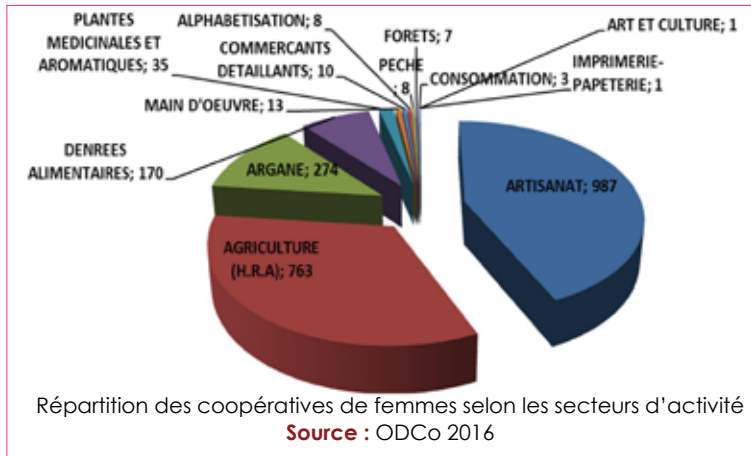
4. « Les coopératives de femmes aux Maroc : Etat des lieux » par Rachida Elghiat, REMACOOP 1, 2011

Mais à partir de l'année 2005, date mémorable datant le lancement de l'initiative nationale de développement humaine (INDH) par Sa Majesté le Roi Mohammed VI que dieu le glorifie, le

nombre des coopératives de femmes n'a cessé de se multiplier nettement pour atteindre à la fin de l'année 2015, 2280 coopératives, se répartissant selon les secteurs comme suit :

Secteurs	Nombre de coopératives de femmes	Nombre d'adhérentes
Agriculture (H.R.A)	763	13 835
Alphabétisation	8	59
Argane	274	7 117
Art et culture	1	14
Artisanat	987	13 965
Commerçants détaillants	10	70
Consommation	3	22
Denrées alimentaires	170	1 766
Forêts	7	127
Imprimerie-papeterie	1	7
Main d'oeuvre	13	101
Pêche	8	178
Plantes médicinales et aromatiques	35	699
Total	2280	37 960

Source : ODCo 2016



D'après ce graphique les coopératives de femmes se caractérisent par la prépondérance de celles œuvrant dans le secteur de l'artisanat que celles de l'agriculture ce qui les démarque de

l'ensemble des coopératives.

Les coopératives de femmes à la fin de l'année 2015, présentent les caractéristiques suivantes :

	Coopératives de femmes	Total des coopératives
Nombre total	2280	15735
Nombre des adhérents	37960	484231
moyenne des adhérents par coopérative	16	30
Moyenne du capital par coopérative en MDH	7460	411196

Source : ODCo

Le développement des coopératives de femmes : des impacts et apports

Assurément l'essor des coopératives de femmes au Maroc est très important d'où les retombées qui sont nécessairement significatives, en effet « **Le modèle coopératif est certainement perti-**

nent comme moyen d'intégration des femmes dans le développement, dans la lutte contre la pauvreté et l'amélioration de leur qualité de vie de façon durable. L'application de ce modèle permet aux femmes de s'associer pour démarrer une entreprise qui répondrait à leurs besoins, qui générerait locale-

ment l'activité économique et sociale et dans laquelle elles sont supposées y participer pleinement. »⁵

En effet un bref inventaire des acquis des coopératives de femmes, fait ressortir leur prouesses sur plusieurs plans à savoir l'économique, le social, le culturel, le politique et l'environnemental,

Le volet économique :

C'est l'un des volets crucial qui détermine la pérennité de la coopérative, qui à défaut de revenu le projet est totalement condamné. L'adhésion des femmes aux coopératives a permis de leur garantir un revenu, qui malgré quelquefois sa modestie et son irrégularité, il a permis aux femmes une autonomie financière. Cette autonomie améliore à des degrés différents leur niveau de vie et celui de leurs familles. En somme il s'agit de :

- ♦ la création des richesses en produits et services,
- ♦ la génération des revenus,
- ♦ l'autonomisation financière des femmes,
- ♦ le développement d'esprit d'entrepreneuriat au sein des femmes,
- ♦ la valorisation des produits locaux,
- ♦ la création des emplois directs et indirects,
- ♦ la création des effets d'entraînement (infrastructures, électrification...),

Le volet social :

L'amélioration de niveau de vie implique celle de la situation sociale des femmes dans la société dès lors qu'elles sont considérées comme des acteurs très actifs dans la société. L'entrepreneuriat féminin à travers les coopératives, relate que ces femmes dans la gestion démocratique et participative de leurs coopératives sont autonomes, créatrices qui contrôlent leurs projet. Finalement ces coopératives contribuent à :

- ♦ Amélioration de l'état sanitaire des femmes et de leurs proches,
- ♦ Affermissement du statut social de ces femmes,
- ♦ Réduction des inégalités,
- ♦ Changement du comportement de l'entourage envers la femme.

Le volet culturel :

L'adhésion à la coopérative, pousse les femmes parfois à renforcer leurs compétences pour faire face aux exigences de gestion et de négociation.

L'adhésion à la coopérative a permis aux femmes de bénéficier des sessions d'alphabétisation, alors que pour celles membres du conseil d'administration elles ont été amenées à renforcer leurs compétences pour faire face aux exigences de gestion et de négociation, Ce qui a contribué à :

- ♦ L'alphabétisation des femmes et leurs familles,

5. « *La contribution du modèle coopératif au développement axe sur le genre: le cas des coopératives féminines d'extraction et de commercialisation d'huile d'arganier au maroc* » par *isabelle drainville*, juillet 2001.

- ♦ Au développement de leurs capacités en technique de production, de commercialisation et de communication (esprit d'entrepreneuriat),
- ♦ A la préservation du patrimoine culturel, et le savoir faire local et des métiers.

Le volet politique :

Les coopératives féminines cherchent à défendre les intérêts des femmes par des actions de négociation, plaidoyer et lobbying auprès des décideurs et des partenaires. Certaines coopératives se sont constituées en unions, associations, GIE (groupement d'intérêt économique) pour mieux se positionner et faire entendre leurs mots.

Le volet environnemental :

Les coopératives de femmes participent à la préservation de l'environnement et la gestion durable de la biodiversité. La constitution même de certaines coopératives de femmes entraine dans ce cadre. C'est le cas des coopératives de femmes d'argane dans les régions Sud Ouest du Maroc, dans le cadre de plusieurs projets avec la contribution de plusieurs intervenants nationaux, et internationaux (GIZ, Oxfam, JICA). En général toutes les coopératives de femmes dans d'autres secteurs ont le souci du respect de l'environnement et n'exploitent qu'une faible portion de la production des Ecosystèmes naturels .

Le développement des coopératives de femmes : des contraintes

Les coopératives de femmes s'exposent en général aux mêmes contraintes du mouvement coopératif, en dépit de quelques particularités qui peuvent se résumer dans l'environnement socio culturel inadapté ne facilitant pas l'intégration de la femme. Les autres difficultés concernent les points suivantes :

- ♦ Esprit de dépendance vis-à-vis de l'administration et à d'autres intervenants en termes d'accompagnement et d'appui financier,
- ♦ Le non respect de la législation réglementant les coopératives, (généralement par méconnaissance),
- ♦ Modeste niveau d'instruction surtout pour les femmes dans le monde rural,
- ♦ Difficultés d'accès au financement ce qui condamne tout effort d'investissement,
- ♦ Rareté et cherté de la matière première,
- ♦ Difficultés de commercialisation des produits.

Le développement des coopératives de femmes : environnement favorable

Au Maroc, le regroupement des femmes en coopératives leur a permis certes une amélioration de leur situation économique, une évolution de leur statut social, sans omettre les effets d'entraînement positifs sur leur famille

en particulier et sur leur environnement en général.

Cette conviction était imprégnée depuis une dizaine d'années, aussi lors de l'atelier national sur les coopératives de femmes tenu à Mehdiya en 1999 organisé par l'ODCo avec ses partenaires il a été conclu que « la formule coopérative a été considérée comme étant favorable à l'intégration des femmes au développement ainsi qu'étant une véritable école au développement de la société civile par la responsabilisation, la solidarité, la gestion des ressources, etc... »⁶

En effet, les coopératives de femmes en tant que composante de l'économie sociale et solidaire ont pu se forger une place cruciale dans le tissu coopératif marocain à travers des initiatives marquantes et un potentiel d'innovation et de créativité considérable.

Ce résultat est le fruit de nombreuses volontés manifestes aussi bien par l'Etat à travers les différentes institutions concernées que par les coopératives et plus particulièrement le rôle déterminant alloué à l'Office de Développement de la coopération.

Vu l'importance de ce genre de coopérative et dans le but de soutenir et promouvoir l'entrepreneuriat féminin à travers les coopératives, d'importants efforts sont nécessaires à déployer par les acteurs en relation. Les principales

recommandations résident dans l'adoption de la convergence et de la coordination entre les différents intervenants, l'instauration des opportunités d'accès au financement exclusivement dédiées aux coopératives de femmes,...

En somme, l'environnement est propice au développement des coopératives de femmes, par l'existence d'importants programmes de développement, d'un appui institutionnel adéquat, et d'un arsenal juridique propice.

Programmes de développement :

D'envergure nationale, internationale et sectorielle, les programmes regorgent de possibilités de création des coopératives de femmes, parmi les plus déterminants l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH), le Plan Maroc Vert (PMV), qui ont contribué à la création d'un grand nombre de coopératives de femmes et dans différents secteurs.

Appui institutionnel :

Pour la promotion des coopératives, l'ODCo a vu ses attributions renforcées par les dispositions de la nouvelle loi n° 112.12 relative aux coopératives⁷ dans le volet de sensibilisation, la formation et le contrôle des entités coopératives. Le but principale réside dans la construction d'un tissu coopératif Marocain performant et fiable, qui est constitué par des coopératives pérennes.

6. *La contribution du modèle coopératif au développement axe sur le genre: le cas des coopératives féminines d'extraction et de commercialisation d'huile d'arganier au maroc* » par Isabelle Drainville, juillet 2001

De ce fait l'accompagnement des coopératives semble une source de cette pérennité souhaitée. La réalisation de cet accompagnement est l'apanage de plusieurs départements, qui doivent tenter la coordination entre eux pour la mener à bien.

Arsenal juridique,

Ces dernières années le Maroc s'est lancé dans la promulgation d'une armada de textes législatifs qui lui font honneur. En effet il fallait faire face aux réglementations et procédures qui acculent le développement et embrasser celles qui l'encouragent.

A ce titre il faut citer les textes relatifs à la labélisation, identification géographique protégée, produits biologiques,... alors que d'autres sont en cours en l'occurrence ceux relatifs à l'économie sociale et solidaire, commerce équitable, ...

Mais celui qui reste d'actualité et dont les attentes sont grandes est la loi n°112.12 relative aux coopératives qui va permettre de faciliter sûrement la création des coopératives en général et celles des femmes en particulier vu la simplification apparente de la procédure de création.

Conclusion :

L'encouragement de l'entrepreneuriat féminin à travers les coopératives doit être prioritaire pour assurer l'inclusion des femmes dans le tissu économiques, selon les statistiques du Haut Commissariat du Plan, pour la période entre le troisième trimestre de l'année 2014 et celui de 2015 « Le taux de chômage est ainsi passé, de 9,6% à 10,1% au niveau national, de 14,5% à 15,1% en milieu urbain et de 4,1% à 4,3% en milieu rural. Parmi les hommes, il est passé de 9,2% à 9,6% et parmi les femmes de 10,6% à 11,1%. »⁸, et sans prendre en considération le taux de sous emploi des femmes durant la même période, l'intérêt de leur insertion est donc vitale.

Leur adhésion à des coopératives mixtes ou exclusivement de femmes est synonyme de création d'une activité génératrice de revenu et de valorisation de leur travail sous estimé auparavant. La stratégie nationale de développement de l'économie sociale et solidaire (2010-2020) qui place la dimension genre comme étant une composante stratégique et transversale, a été énumérée parmi les stratégies et les programmes mis en œuvre pour stimuler les transformations économiques et sociales favorables à l'égalité de genre⁹.

7. La loi n° 112.12 relative aux coopératives, Bulletin Officiel n° 6318 du 18 décembre 2014 (version arabe)
8. « ACTIVITE, EMPLOI ET CHOMAGE » -Troisième trimestre 2015- Haut Commissariat du Plan Royaume du Maroc
9. « Synthèse du rapport Genre 2015 » Direction des études et des prévisions financières - Ministère de l'Economie et des Finances – Maroc.

Aujourd'hui le Maroc dispose de 2280 femmes présidentes de coopératives, et avec le principe de l'alternance, 37960

femmes seront candidates un jour à exercer la fonction de gestion de leur entreprise coopérative.

Bibliographie

- Rachida Elghiat, 2011 : « Les coopératives de femmes aux Maroc: Etat des lieux » REMACOOOP n°1,
- Isabelle drainville, juillet 2001 : « la contribution du modele cooperatif au developpement axe sur le genre: le cas des cooperatives feminines d'extraction et de commercialisation d'huile d'arganier au maroc » mémoire de maîtrise / université de sherbrooke
- Bulletin Officiel du Royaume du Maroc (version arabe), 2014 : « La loi n° 112.12 relative aux coopératives », BO n° 6318 du 18 décembre 2014
- Haut-Commissariat du Plan Royaume du Maroc, 2015 : « ACTIVITE, EMPLOI ET CHOMAGE ». Publication statistique-Troisième trimestre 2015.
- Ministère de l'Economie et des Finances – Royaume du Maroc, 2015 : « Synthèse du rapport Genre 2015 ». Direction des études et des prévisions financières.

Point de vue

Nouvelles trajectoires de l'innovation : le solidaire et le vert



Hicham ATTOUCH

Professeur habilité, FSJES, Université Mohamed V Souissi
Rabat-Maroc.

Président Forum des Économistes Marocains

E-Mail : attouch@gmail.com

1. Introduction

Le réchauffement climatique, le stress hydrique, le changement progressif des habitudes des consommateurs ... sont autant de mutations qui renforcent la tendance déjà lancée par le sommet de la terre de Stockholm en 1972 de passage vers le développement durable. Cette tendance se confirme de plus en plus par l'apparition de nouvelles générations d'innovations qui tiennent compte de la condition humaine et du respect écologique. Ainsi, *«il est probable que l'ère de l'innovation tirée par la consommation touche à sa fin et que nous entrons dans celle de l'innovation tirée par les enjeux sociétaux.»* (Georghiou, 2009).

Par ailleurs, Différentes parties prenantes se sont impliquées au fil des années dans cet effort mondial de rupture avec les innovations de consommation de masse. Ceci dit, les initiatives se multiplient de la part des gouvernements, des autorités locales,

des entreprises, de la société civile... donnant naissance à de nouvelles trajectoires d'innovation. Deux parmi celles-ci méritent citation durant les trois dernières décennies:

- ♦ La trajectoire de l'économie sociale et solidaire, qui après un premier âge d'or innovant vers la fin du 19^{ème} et début du 20^{ème} a connue depuis 1980 un essor considérable contre l'asymétrie de l'information. Cette trajectoire et essentiellement à l'origine de l'innovation sociale (InnoSol). Cette dernière souvent immatérielle et intangible procédurale, organisationnelle ou institutionnelle concernant des activités peu ou pas développées se caractérise essentiellement par la territorialisation et les dynamiques collectives et participatives. La loi française de l'ESS dans son article 15 considéré l'innovation sociale comme

une réponse en produits ou services à des besoins sociaux non ou mal satisfaits y compris tout le processus de transformation sociale qui s'y rattache (élaboration, conception, production, diffusion, organisation, consultation et financement) (Guérin et Richez-Battesti, 2015 : 6).

- ♦ La trajectoire de l'économie verte axée plus récente mettant l'accent davantage sur l'écologique et la durabilité face à l'économie brune «énergies fossiles» et au réchauffement climatique. L'innovation issue des efforts des acteurs inscrits dans cette trajectoire est qualifiée de verte (InnoVerte). L'objectif central c'est de tirer un bénéfice environnemental comparativement aux alternatives existantes.

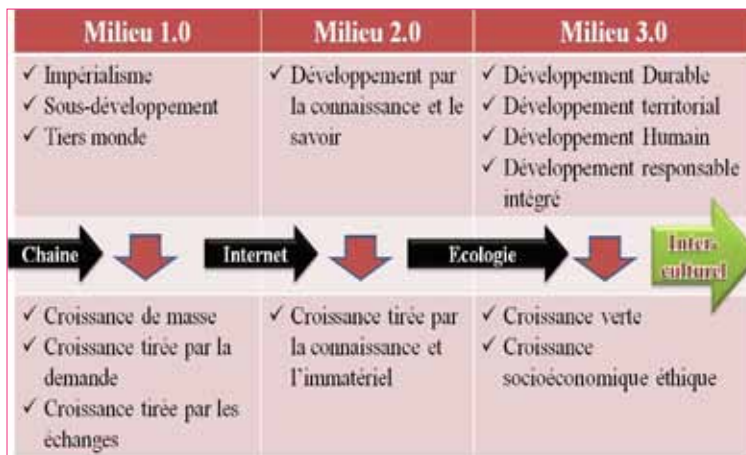
De ce qui précède, nous essayerons à travers cet article de voir comment se profilent les trajectoires solidaire et verte

de l'innovation au Maroc? Auparavant, il est nécessaire de voir les caractéristiques du milieu innovateur solidaire et vert tel qu'il ressort des bonnes pratiques internationales.

2. Milieu innovateur solidaire et vert

Pendant longtemps le développement fut associé à la croissance économique de masse impliquant une division internationale du travail entre pays dominateurs riches et des pays qualifiés par certains auteurs de développement de tiers monde. A la fin du 2^{ème} siècle l'avènement de l'internet va bouleverser la donne au profit de l'immatériel et la connaissance. Les innovations deviennent de plus en plus « soft » marquées par la réduction de la durée de vie des produits et la forte dose de servuction. N'étant pas encore satisfaite et devant les problématiques générées par les deux premiers milieux 1.0 et 2.0 (Cf. figure n° 1).

Figure n° 1 : Evolution des milieux innovateurs et du développement



Source : construction auteur

Partant des fondamentaux du développement soutenable un nouveau milieu 3.0 émerge. Ce milieu en pleine gestation se matérialise bien dans l'économie sociale est solidaire et l'économie verte.

Ces économies qui apparemment se complètent à deux niveaux. Le premier niveau celui du système des valeurs qui sous-tend les deux économies marqué par l'éthique, la responsabilité sociétale des organisations, la coopération, la solidarité intra et intergénérationnelle. Le second niveau se concrétise à travers la performance multidimensionnelle recherchée par les 2 économies aux plans:

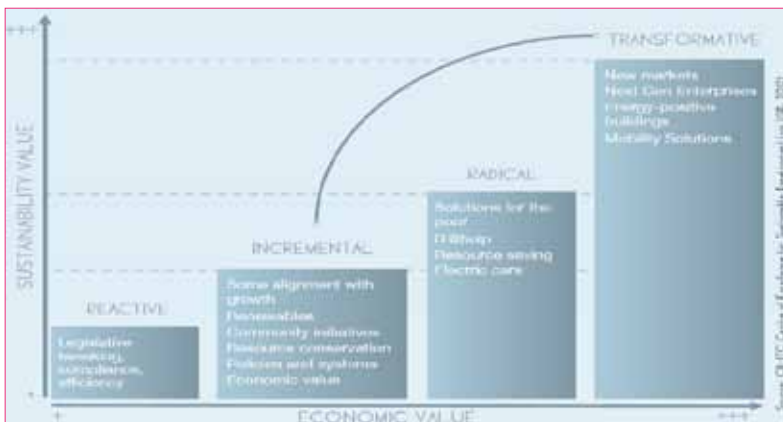
- ♦ Economique: rationalité socioéconomique fondée sur l'utilité sociétale et intérêt collectif, création de richesses, emplois et revenus, création de valeur partenariale pour une répartition équitable;
- ♦ Sociale: dignité, inclusion, démocratie, équité, estime, altruisme et réalisation de soi ;

- ♦ Environnementale: Ancrage territorial, proximité, durabilité, saisonnalité.

La saga ne s'arrêtera certainement pas à ce niveau puisque les germes d'un nouveau milieu innovateur se profilent à travers l'inter-culturalité. Les innovations attendues seront une hybridation des besoins des citoyens de différentes cultures et non des innovations stéréotypées pour un citoyen du monde inexistant.

Globalement, les nouvelles trajectoires de l'innovation plaident pour la circularité, la fonctionnalité, l'utilité... Ce faisant les innovations apparaissent au cours du processus de production-servuction sous forme de: éco-innovation, écotecnologies, recyclage des déchets, réduction de l'usage des ressources (emballages par exemple)... ou lors de l'utilisation par le consommateur : réduction de la consommation de l'énergie, réduction de toutes les natures de pollution, recyclage des produits, réutilisation, réemploi, réparation...

Figure n° 2 : Génération des innovations entre soutenabilité et valeur économique



Source : Commission européenne (2012)

Ces innovations sont certes à l'origine d'une croissance durable. Seulement elles exigent un effort coordonné et concerté entre différentes parties prenantes à commencer par les pouvoirs publics (Cf. figure n° 2).

Les bonnes pratiques internationales montrent qu'en général le décollage des nouvelles trajectoires est l'œuvre des

pouvoirs publics au travers l'application d'une réglementation spécifique; la taxation pollueur-payeur et les subventions-appui. Ce n'est que plus tard que des innovations radicales ou de transformation apparaissent créant de nouvelles générations d'entreprises (coopératives et vertes) et de nouveaux marchés.

Tableau n° 1 : Exemples d'implications sectorielles de la croissance verte pour 3 secteurs

	Verdissement des activités existantes	Produits innovants écologiques au service d'autres secteurs	Economie de la fonctionnalité, services écologiques
Secteur automobile	Gains d'efficacité énergétique, modification des choix de matériaux, allègement des véhicules	Véhicules hybrides, hybrides rechargeables, électriques. Véhicules thermiques plus efficaces.	Location partagée, optimisation de flotte commerciale
Production d'électricité	Décarbonisation de la production, capture et séquestration du CO ₂	Compteurs intelligents, appareils intelligents, moyens de production d'énergie renouvelable décentralisés	Commercialisation de services énergétiques finaux (thermiques), optimisation thermique des logements
BTP	Choix de matériaux dont l'empreinte environnementale est meilleure, optimisation des flux de transport	Bâtiments (très) basse consommation, infrastructures (ferroviaire, fluvial, bus en site propre, etc.)	Maintenance du bâtiment, garantie d'efficacité énergétique

Source : Crifo et al (2010 : 47)

Il paraît bien à travers les différentes innovations vertes (Cf. tableau n° 1) que l'économie solidaire notamment les coopératives constitue un allié stratégique de premier ordre, et que sans le solidaire le vert ne pourra s'épanouir.

Par ailleurs, une forte implémentation des nouvelles trajectoires d'innovation dans les pays et les territoires exige une culture entrepreneuriale favorable au solidaire et au vert. Qu'en est-il pour le Maroc ?

3. InnoSol- InnoVerte au Maroc

Le Maroc riche d'une longue tradition de solidarité et d'une diversité géographique et se trouvant dans une zone de stress hydrique compte beaucoup sur le développement du secteur coopératif et des secteurs liés à l'économie verte.

Ainsi dans le cadre de la capitalisation et la valorisation des initiatives locales, l'Etat joue depuis des années le rôle de locomotive grâce à des stratégies volontaristes mariant à la fois les volets de la gouvernance, du financement et d'accompagnement.

Sur le plan solidaire, les efforts consentis durant des décennies ont permis de multiplier l'effectif des coopératives tout en permettant une certaine diversification de leurs activités. Certes, l'agriculture reste le secteur numéro 1 où prolifèrent les coopératives mais cela ne signifie pas traditionalisme puisque différentes innovations sont introduites et dans les cinq domaines identifiés par Schumpeter : produit, procédés, débouchés, entrants et organisation. Les autres secteurs surtout artisanat, tourisme, habitat connaissent également un dynamisme innovant particulièrement suite à l'adoption de la stratégie nationale de l'ESS 2010-2020.

Quelques exemples d'innovations de coopératives vertes : les sacs écologiques, les éco logements, les produits de décoration issus de recyclage, les coopératives de tri, les produits de terroir valorisés (dattes, Safran, argile, artisanat...).

Sur le registre de l'économie verte, le bal fut ouvert officiellement grâce au rapport du Conseil Economique Social et Environnemental qui a mis comme objectif à l'horizon 2020 l'atteinte de 90000 emplois verts dans quatre secteurs de base : assainissement et épuration des rejets liquides, gestion des déchets solides ménagers, efficacité énergétique et énergies renouvelables. Outre les coopératives vertes des startups vertes développent des solutions innovantes : covoiturage, digesteurs, huiles bio, publicité vélos...

4. Conclusion

En guise de conclusion, le champ de la créativité dans l'économie solidaire et verte est très large. Les idées écologiques donnent naissance à des innovations multiples partant la plupart du temps d'une finance solidaire. Certes il y a une recherche d'innovations génératrices de revenu mais également soucieuse de l'avenir de la planète et des besoins de générations futures.

Bibliographie

- Georghiou L., Université de Manchester, Rencontres de la croissance COE-Rexecode, 22/10/2009 cité dans NS (2011), ESS panorama et enjeux en Provence-Alpes-Côte d'Azur.
- Commission Européenne (2012), Connecting smart and sustainable growth through smart specialisation: A practical guide for ERDF managing authorities, Novembre.
- Crifo P., Crassous-Doerfler R. et Flam M. (2010), L'économie verte et le rôle de l'industrie dans la croissance verte, rapport pour le cercle de l'industrie, Juin.
- 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.
- Guérin T. Richez-Battesti N. (2015), Guide de l'innovation sociale 2015 : comprendre, caractériser et développer l'innovation sociale en Provence-Alpes-Côte d'azur, Les cahiers de l'Observatoire Régional ESS - CRESS PACA/LEST-CNRS AMU, n° 2, 1ère édition - mars 2015.

La gouvernance coopérative : Originalité , différenciation ou problématique ?



Par :

Benouaicha Mostafa

E-Mail : moustring01@hotmail.com

La gouvernance représente l'ensemble des processus, des pratiques, des politiques et des structures qui déterminent la manière dont une organisation est dirigée, administrée et contrôlée. Elle comprend aussi généralement les relations entre les nombreuses parties prenantes et les objectifs généraux. Les parties prenantes sont les personnes qui jouent un rôle direct dans l'organisation : les membres, les dirigeants, et les conseils ; et indirect comme les consommateurs, les fournisseurs, sous traitants les collectivités territoriales, les ONGetc.

L'émergence de ce qu'on nomme la gouvernance d'entreprise dans les années 80, en réaction à une succession de crises qui ont touché le secteur du crédit, a provoqué l'essor d'une nouvelle réglementation en matière de gestion des grandes entreprises. L'objectif était de contrecarrer les abus de pouvoir de dirigeants peu contrôlés par l'administration des entreprises (c'est-à-dire les représentants des actionnaires propriétaires), et inciter ces derniers à

exercer leur pouvoir en fixant de nouvelles règles en particulier en matière de gestion .

Les réglementations visaient non seulement la garantie des droits de toutes les parties-prenantes, mais également la fluidité et la stabilité des rapports transformant le style de gouvernance en indicateur de confiance. La diversité de ces rapports, la taille des organisations, leur formes juridiques ou les modifications qu'elles peuvent subir, leurs champs d'activités, rendent le champ de la gouvernance difficile à cerner .

Approchée sous l'aspect de la démocratie participative, la gouvernance avant d'émerger en tant que modèle moderne longtemps recherchée par les entreprises capitalistes, était une pratique innée au système coopératif. Si dans l'entreprise c'est un moyen d'intégration et un stimulant d'efficacité en introduisant une plus grande démocratie ; dans la coopérative, elle est à la base de son originalité .

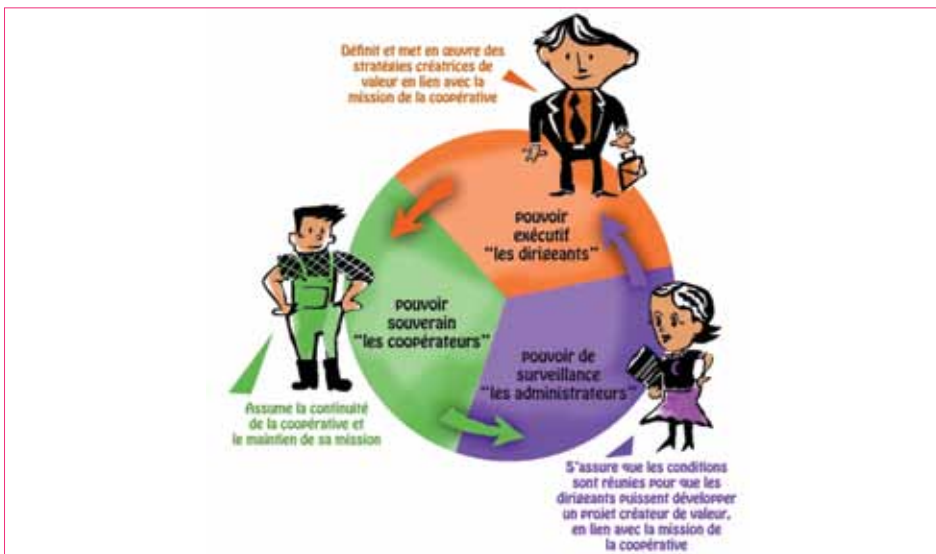
Dans le contexte coopératif, la gouvernance se résume à la manière dont les administrateurs, les membres qui les choisissent et les gérants, œuvrent de manière coordonnée, chacun respectant son rôle, pour la bonne réussite de la coopérative, tant sur le plan économique que social.

En effet, au sein des coopératives, et contrairement à beaucoup d'autres types d'entreprises, la participation des membres a permis la réponse à leurs besoins de manière très efficace en assurant l'exécution des décisions qui dirigent les politiques de l'entité. Système qui a toujours été à la base pour améliorer la performance et la rentabilité en prenant des décisions de manière **concertée, transparente** et surtout **contrôlée** par différents organes.

La résistance aux multiples crises du système capitaliste dont ont fait preuve les coopératives a renforcé la confiance dans leur mode de

gouvernance qui constitue un pôle de régulation et de stabilité grâce à ses caractéristiques et son originalité qui a su marier la performance économique et la satisfaction des intérêts collectifs de leurs membres.

Les spécificités de la gouvernance coopérative s'avèrent garantes de la continuité comme modèle d'affaires distinct, offrant un potentiel considérable de nouvelles solutions qui favorisent le développement de l'homme en lui assurant les outils nécessaires pour façonner et contrôler ses activités. Quelles sont donc les bases d'une telle originalité ? et en quoi se distingue-t-elle de la gouvernance des entreprises capitalistes ? Notre contribution n'a pas la prétention de traiter toutes les problématiques qui nécessitent des études approfondies, mais de lancer le débat sur les aspects d'un modèle dont le terrain reste vierge, car pas assez exploré .



La gouvernance : unité du concept diversité des logiques

Si les soubassements et les bases du concept de la gouvernance se rapprochent, les réalités qu'ils expriment et les buts recherchés diffèrent suivant les institutions auxquelles elle s'applique. la diversité des formes (SA, PME, TPE, Coopérative, SCOP...) entraîne une diversité des applications et des équilibres à assurer .

La gouvernance de l'entreprise capitaliste assure l'équilibre des pouvoirs entre les dirigeants salariés directement en phase avec la logique productive de l'entreprise, les actionnaires majoritaires se centrant sur le résultat financier. Le conflit central se déplace : hier interne à la logique productive, il oppose aujourd'hui la logique productive et la logique financière. Ce n'est pas le cas des coopératives où les deux logiques sont canalisées et orientées en premier lieu par l'intérêt des membres. Les coopératives sont établies pour servir les intérêts des membres ; la rentabilité est donc un moyen d'atteindre un but et non le but en soi. En deuxième lieu, comme les actions des coopératives ne sont pas négociées sur le marché, les contraintes externes, telles que la pression des actionnaires majoritaires ou la menace d'être racheté, ne se posent pas.

La gouvernance d'entreprise correspond donc à un contre-pouvoir des actionnaires par rapport au pouvoir

des dirigeants, contre-pouvoir visant à assurer la valeur des actions placées. Il elle assure également la dynamique des rapports entre les conseils d'administration et les gestionnaires et la façon dont ces deux groupes abordent les problèmes et les dilemmes qui se présentent à eux.

Le déplacement des pouvoirs dans l'entreprise a des conséquences qui vont au-delà du fonctionnement interne de l'entreprise. Au pouvoir relatif des cadres dirigeants et au pouvoir des actionnaires, s'ajoute le pouvoir des « parties-prenantes » c'est-à-dire des partenaires de l'entreprise, ainsi que le pouvoir de ses clients. Dans les coopératives, les relations entre sociétaires et « parties prenantes » ne sont pas les mêmes non plus qu'entre actionnaires et « parties prenantes ». Elles entretiennent fréquemment avec leurs partenaires des relations de proximité, des liens sociaux qui vont au-delà de l'échange strictement commercial. D'autant plus que dans les coopératives les sociétaires sont en même temps acteurs et partie-prenantes. Par contre si les actionnaires sont légalement propriétaires de grandes entreprises, ils ne les contrôlent pas de fait, la direction ayant été cédée à une nouvelle classe de gestionnaires professionnels.

Pour les PME ou les TPE souvent à caractère familiale la situation diffère. On considère souvent que pour elles, la relation actionnaires-dirigeants n'est pas

une source de conflits, ce qui pourrait être apparemment logique puisqu'il n'y a pas de séparation entre la fonction de propriété et celle de direction. Or ces entreprises sont organisées selon différents statuts juridiques. Certaines d'entre elles ouvrent leur capital à des actionnaires externes, notamment financiers, ou délèguent la gestion à un dirigeant extérieur à la famille : dans ce cas, il y a modification des relations traditionnelles et se trouvent confrontées aux mêmes contraintes. La nouvelle loi coopérative marocaine (loi 112-12) va rapprocher certaines coopératives de cette situation en leur permettant, suivant leur taille de désigner un gérant au lieu d'un conseil d'administration.

Les facteurs de la différenciation

1) les principes fondateurs

La spécificité de la gouvernance des coopératives découle de leurs valeurs et principes fondateurs. Ces principes forment leur identité organisationnelle et les mécanismes de cette gouvernance démocratique : la primauté de l'homme sur le capital, la propriété collective et la libre adhésion, la solidarité, l'équité et l'égalité, le pouvoir démocratique et l'implication économique de tous les membres, la juste répartition de la richesse sont les principes et valeurs qui façonnent l'action collective finalisée.

Dans la gouvernance démocratique, le pouvoir n'est pas proportionnel au nombre de parts détenues, et

la valeur créée échappe en partie et définitivement à l'appropriation privative. La primauté est donnée à l'homme et non pas au capital au sens où la finalité première des coopératives est d'être des instruments économiques pour des aspirations sociales, culturelles et économiques des membres.

Ces principes et valeurs mondialement reconnus, sont les garants de l'identité coopérative et se manifestent dans l'exercice du pouvoir nourris par l'équité et l'équilibre. La garantie démocratique assure le pouvoir accordé à tous les membres de rester maîtres de leur entreprise et d'en apprécier et sanctionner la gestion dans un cadre participatif : l'assemblée générale, organe souverain reste détenteur exclusif des pouvoirs.

2) Une participation économique

Les coopératives sont des entités économiques. Le lien qui unit les adhérents est une participation économique commune. La coopérative contribue à la réalisation des activités économiques de ses adhérents. Mais elle n'est pas un simple fournisseur de biens ou services, ou même un client assurant des débouchés pour ses coopérateurs. Les profits réalisés par la coopérative sur les transactions générées par les adhérents reviennent, en majeure partie, aux adhérents eux-mêmes. Elle ne poursuit donc pas la réalisation des transactions économiques pour elle-même, mais elle le fait toujours pour le compte de ses adhérents.

En retour, tous les membres partagent les avantages de la coopération, généralement, selon leur degré d'utilisation des services offerts par la coopérative. La démocratie électorale reste liée à la démocratie et à l'équité économique.

3) Une solidarité

La solidarité s'exerce à travers une double dimension. La première est celle qui lie les adhérents entre eux. L'exigence démocratique n'est pas seulement un mode d'exercice du pouvoir, elle a également une incidence forte sur les coopérateurs puisqu'elle conduit à reconnaître que chacun d'eux a un droit équivalent à s'exprimer. Or la solidarité naît de la reconnaissance mutuelle des droits fondamentaux de chacun qui est à la base du contrat social qui les unit. En ce sens, il n'existe pas de solidarité similaire entre les actionnaires d'une société de capitaux, car chaque actionnaire n'a de représentation qu'à travers le nombre d'actions qu'il détient.

les éléments d'opérationnalisation

L'assemblée générale

La gouvernance coopérative est un système qui départage l'exercice et le contrôle du pouvoir. Elle cherche en permanence les meilleurs équilibres entre les différents pouvoirs composants d'une démocratie électorale. Dans la coopération, le but est pluriel en portant non seulement sur la création de richesse, mais aussi sur la satisfaction des aspirations des membres ce qui

fait du membre le principal acteur de toute cette dynamique lui permettant de contrôler son destin.

Pour cette raison, l'assemblée générale est l'organe suprême dans les coopératives, et le pouvoir ne tient pas au montant du capital détenu mais au nombre de votants. La règle de base est ainsi que chaque adhérent a un droit de vote quel que soit le nombre de parts sociales qu'il détient ou quel que soit le volume d'activité qu'il réalise avec la coopérative. Il s'agit évidemment d'une différence fondamentale avec les sociétés par actions où chaque actionnaire est représenté selon la participation qu'il détient.

Le pouvoir démocratique échoit en effet à tous les membres au sens de la définition donnée par l'ACI : «les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décision».

La gouvernance participative est un des éléments clefs de leur succès. Fondée sur le principe « un membre, un vote », tous les membres sont des décideurs d'importance égale dans l'entreprise. La gouvernance des coopératives confère à chaque individu-coopérateur une importance dans les mécanismes de prise de décisions qu'il ne pourrait revendiquer dans les sociétés de capitaux.

Ce principe démocratique est à la base de la spécificité du rapport que la

coopérative entretient avec ses adhérents qui constitue également un avantage et une opportunité, car le pouvoir démocratique donne une légitimité qui favorise une certaine adhésion personnelle à la coopérative et aux valeurs qu'elle défend. Les adhérents disposent donc d'une double légitimité vis-à-vis de la coopérative. Ils ont un pouvoir de désignation des administrateurs sur une base démocratique et ils ont un pouvoir économique sur les profits réalisés sur la base des transactions effectuées par chacun d'entre eux. Alors que le pouvoir de décisions est lié à la personne, le pouvoir économique est lié au volume des transactions.

Le CA dans l'action collective finalisée

La gouvernance d'une coopérative diffère de celle d'une société, car les conseils d'administration des coopératives n'agissent pas seulement à titre d'organe de la haute direction et des décisions stratégiques pour optimiser le rendement de l'investissement (comme le font les conseils d'administration des sociétés), ils vont plus loin : le conseil d'une coopérative doit s'occuper des besoins de ses membres tout en permettant à la coopérative de rester performante et compétitive sur le marché .

Le conseil d'administration est au cœur de la gouvernance des coopératives. Mandataire de l'assemblée générale, c'est un organe collectif de décision qui est à la première «ligne de

défense» dans la régulation interne. Son rôle a une finalité en lien avec les principes de la coopération. Il est, tout à la fois, le représentant des coopérateurs, l'organe de prise de décision, et l'organe de contrôle des gestionnaires. Par rapport aux sociétés commerciales qui, le plus souvent, confondent les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, les coopératives maintiennent cette dissociation qui a pour effet de renforcer le pouvoir effectif du conseil d'administration par rapport au directeur. De surcroît, alors que le processus de sélection des administrateurs est relativement libre dans les sociétés commerciales, c'est-à-dire qu'il est le plus souvent sous le contrôle du PDG, le membre du conseil d'une coopérative est un acteur issu de la base, motivé par les valeurs et les principes de la coopération. Il s'engage dans la conduite des affaires «non pas par intérêt financier, mais par conviction. la légitimité de son indépendance découle d'un processus démocratique authentique.

Les relations des dirigeants avec les membres sont équilibrées, cohérentes et faiblement conflictuelles par le fait que les dirigeants jouissent d'une légitimité élective et sont issus de la base.

Dans les structures coopératives le dirigeant est un militant de l'égalité, du partage et de la solidarité. Son engagement est un «engagement citoyen». Le mandat d'administrateur élu dans les structures de coopération

n'obéit pas à la logique financière des administrateurs et dirigeants des firmes classiques cotées. Son mandat relève du quasi-bénévolat.

Le directeur : fonction de direction

Les deux fonctions essentielles d'une organisation, celle de direction et celle de présidence, sont dissociées dans le cas des coopératives. Non seulement les fonctions sont différentes mais le statut des personnes est en lui-même opposé. Le directeur est un salarié, le président est un adhérent. Le directeur est un Salarié de la coopérative et non mandataire social dont la rémunération est fixée par le conseil d'administration qui peut lui confier certains pouvoirs

via des délégations mais c'est à lui que revient la charge du personnel. Il existe donc trois niveaux potentiels de rapports. Le premier est entre le directeur et le président, le second entre le président et son conseil d'administration et le troisième entre le conseil d'administration et les adhérents. Le directeur est donc Sous la direction, le contrôle et la surveillance du conseil d'administration.

La gouvernance doit donc répondre à l'administration stratégique et être réservée au conseil d'administration, en contrepartie la gestion doit être réservée à la direction et correspondre à la réalisation de la mission par des programmes organisationnels.



La gouvernance coopérative trouve donc sa légitimité dans le pouvoir suprême détenue par l'assemblée

générale comme instance collégiale qui le délègue (pris individuellement aucun membre n'a de pouvoir sur la

coopérative) au conseil d'administration qui devient mandataire avec le choix des moyens, le temps convenable, de contrôler la bonne gestion du directeur pour assurer l'atteinte des objectifs fixés.

La gouvernance peut-elle devenir problématique ?

Si la **gouvernance participative** fait partie sur le papier du code génétique de la coopérative, la réalité montre toutefois que celle-ci **n'est pas toujours un acquis**. En effet, toutes sortes de raisons peuvent conduire à limiter cette dynamique participative dont principalement les déviations du système dues à l'ignorance volontaire ou involontaire des principes de base des coopératives ou par manque de formation et d'information. Ses modes d'exécution ne peuvent donc se décider de façon dogmatique. Il est nécessaire de prendre en compte les contingences de la coopérative, et notamment son environnement. Plusieurs situations peuvent être distinguées suivant le cycle de vie de ces institutions, sans pour autant prétendre généraliser les conclusions comme des vérités absolues.

Les coopératives épousent plusieurs formes et tailles, et elles relèvent des défis très différents aux diverses étapes de leur croissance et de leur évolution.

Au démarrage des activités avec le nombre limité des membres le conseil d'administration regroupe généralement les adhérents qui étaient

à l'origine de la coopérative. Ces adhérents sont souvent unis par un attachement très fort à leur coopérative qui, d'une certaine manière, est leur œuvre. Les organes de gouvernance et de gestion sont concentrés aux mains des mêmes personnes. Les difficultés financières des débuts d'activité n'aident pas également l'emploi d'un personnel de gestion; dans plusieurs cas un artisan, un agriculteur, un enseignant peuvent se révéler d'excellents administrateurs. Pour certains c'est une opportunité à saisir au sens où le système de coopération est une forme de promotion de la diversité des modèles d'ascension et de réussite sociale et même politique.

Le développement de l'activité, le besoin de toucher de nouveaux marchés, l'extension géographique, la diversification des activités distendent le lien entre les administrateurs et les adhérents. Non seulement cela se traduit par une distanciation des relations entre adhérents et administrateurs mais, dans certains cas, le processus démocratique lui-même devient impossible à organiser au sein d'une même assemblée. Une coopérative qui rassemble une vingtaine d'adhérents à ses débuts et se développe pour atteindre les limites d'une région, ou plusieurs régions. Lui rend la tâche difficile pour réunir tous les adhérents en un même lieu.

Les différentes législations d'un certain nombre de pays dont le Maroc ouvrent la possibilité de créer des sec-

tions. Mais si cette alternative permet de sauvegarder la démocratie même indirecte, elle pose des problèmes organisationnels et peut constituer un handicap face à la concurrence dans les cas des décisions économiques rapides.

Pour une gouvernance éclairée

La gouvernance éclairée des coopératives est une approche qui permet d'équilibrer avec succès les pratiques de pointe — communes à la plupart des entreprises — tout en optimisant la proximité des membres et en demeurant fidèle aux valeurs fondamentales et à la mission de l'organisation. Bien que chaque situation soit unique, les coopératives de pointe sont celles qui favorisent leurs valeurs et principes uniques, et qui s'engagent à demeurer compétitives sur le marché tout en tirant parti des composantes d'une structure de gouvernance qui priorise les besoins des membres. Les orientations et les stratégies d'entreprise fort différentes de celles empruntées par les entreprises capitalistes sont le fruit des spécificités des coopératives.

Le monde de l'entreprise est largement **dominé par le modèle des sociétés de capitaux** dans lesquelles le pou-

voir de décision de chacun est fonction du nombre d'actions en sa possession. Si ce type d'entreprises s'est révélé très efficace pour mobiliser des capitaux, il a aussi conduit nombre d'entre elles à **concentrer le pouvoir de décision** dans les mains de quelques actionnaires au détriment des autres. Dans un contexte de **gouvernance d'entreprise fondée sur le pouvoir financier**, le risque est grand que des dirigeants-spéculateurs prennent des décisions favorisant leur propre intérêt à court terme et **léssant les intérêts de l'entreprise à long terme**. Or, l'histoire récente a montré les limites de cette économie qui monopolise les seuls profits au service de quelques-uns.

A l'opposé, en appliquant une gouvernance éclairée, les coopératives peuvent inspirer la confiance sur le marché, valoriser leur statut, consolider leur réputation d'entités solides et uniques, et contribuer à créer des économies concurrentielles et des collectivités unies. Elles doivent servir de référence pour un système de production humanisé favorisant une croissance efficace et une viabilité financière, tout en jetant des bases solides pour une meilleure coopération pour l'avenir.

Références principales

- Nacer Eddine SADI & Françoise Moulin, «la gouvernance des structures à forte identité sociale», Ouvrage collectif «l'entreprise coopérative : L'organisation de demain», Ellipse 2013
- Guide de gouvernance des coopératives .Institut Français des Administrateurs (IFA) dec-2013
- la gouvernance des coopératives agricoles . Laure MENARD – Juriste COOP de France 7-2013
- Gouvernance et contrôle . Christine Collette Benoît Pigé .Edition Dunod, Paris, 2008
- la bonne gouvernance dans les coopératives de solidarité.par André-Anne tremblay_hadija_indatou ;Maria cécilia_zuluaga_essai/IRCUS /décembre 2007.

Reportage

Coopérative «Yacout » : Et si Cléopâtre était encore en vie ?



Mme Hayat Zouhir

E-Mail : hayzouhir@yahoo.fr



Mr Slimane Lhajji

E-Mail : lhajjisl@yahoo.fr

par :

Prélude

Depuis la nuit des temps au Maroc, existait toujours une complicité dissimulée entre la nature et la femme, cette dernière s'approvisionnait d'elle pour accommoder des recettes naturelles spécialement dédiées pour cette belle créature qui est connue par sa conquête pour une beauté naturelle illuminée et radieuse.

Ainsi, les conseils des grandes mères, ne se sont pas révolues, elles insistaient entre autres pour l'usage du khôl traditionnel pour un regard langoureux de tigresse, des masques naturels pour garder un teint éclatant clair, de l'Aker elfassi¹ en rouge à lèvres ou fard à joues, du henné et du ghassoul pour des cheveux teintés en feu

qui respirent la santé et le fameux savon noire (savon beldi) qui fait partie de la tradition cosmétique séculaire dans les rituels du hammam comme un soin lavant.

Cet héritage et ce patrimoine culturel seront repris par la coopérative Yacout. L'une des coopératives innovante qui a bien su associer les aspects modernes et traditionnels, par l'utilisation de matières première naturelles locales dans une forme moderne.

« Yacout » ou « rubis » est l'une des pierres rare précieuse qui symbolise l'amour, la passion, la victoire, le bonheur et la pureté. Tant de symbole qui effigie cette coopérative, que seul l'exposé de son parcours depuis sa création le confirmera.

1. Aker Elfassi: à base de poudre de grenadine et de coquelicot naturel séché au soleil

Le secteur coopératif artisanal de Rabat : Naissance d'un rubis

L'année 2013 a connu à Sala Al Jadida la naissance d'une nouvelle coopérative, vouée pour la femme, constituée par 8 adhérents dont deux hommes, et qui se sont fixés comme objet la production d'huile d'argane et des produits cosmétiques.

Elle est Gérée par un conseil d'administration composé de trois membres, et son capital de départ s'élevait à 3.500 dirhams.

La coopérative Yacout fait appel aux services des salariés temporaires lors de la préparation des grandes commandes, la participation aux foires et dans ses points de vente.

Le choix du cadre coopératif n'était pas sornette, mais il émanait d'une conviction unanime de l'importance du travail en groupe.

Les adhérentes de manière innée avaient une connaissance sur l'extraction de l'huile d'argane et quelques notions sur la préparation de quelques potions des produits cosmétiques essentiellement traditionnels.

Cet acquis à été perfectionné par des formations spécialisées depuis la création, la coopérative a débuté par une formation en naturopathie qui leur a permis d'entourer de près le monde fantasmagorique de la fabrication des produits naturels et de cerner certaines plantes et découvrir leurs secrets cachés.

Mais la formation en cosmétologie a constitué un tournant crucial en la vie de la coopérative, vu la nature des thématiques enseignées en liaison avec la chimie et les caractéristiques des huiles naturelles et leurs dérivés, l'anatomie et la physiologie de la peau et des cheveux, les tensioactifs et leurs applications dans les produits cosmétiques, les aspects de qualité, d'hygiène et de sécurité dans le laboratoire .

Cette dernière formation qui a été enseignée par monsieur Robert Woestenborghs, Senior Expert du programme PUM², a permis la fabrication des différents produits cosmétiques tels que le savon naturel, le baume, la crème et la lotion.



2. PUM (Netherlands senior experts) (Programma Uitzending Managers)

La coopérative «Yacout» : Un Essor étonnant

Depuis sa création les adhérents de la coopérative « Yacout » ont fait preuve d'un grand dynamisme pour prendre de l'avant et se professionnaliser.

En effet, ils étaient présents à diverses sessions de formation dont, celles organisées par l'Office de Développement de la Coopération et dédiées à la gestion des coopératives.

De plus, la participation de la coopérative « Yacout » aux différentes foires, expositions à l'échelle internationale, nationale, régionale et locale, leur a permis de multiplier la production et d'améliorer la qualité de ses produit, vu que sa politique se basait essentiellement sur l'écoute des clients.

De même, La richesse de la nature en terme de plantes aromatiques et médicinales a ouvert une porte de créativité à la coopérative, qui s'approvisionne désormais de la nature et profite des bienfaits de certaines plantes, qui sont ajoutées, pétries à certains produits, vu leurs effets relaxant, anti-inflammatoire, anti allergéniques, ou finalement leurs apport quand à la préservation de la jeunesse qui constitue le souhait tant désiré de chaque femme sur terre

Ainsi, la production de la coopérative s'est diversifiée, de la production de l'huile d'argane seulement pour côtoyer de près l'univers fascinant d'autres dérivés de cette huile magique, à savoir l'huile aromatisée, laits corporels, les masques et savons.



Chaque produit se réserve une formule spécifique en termes de matière première, de grammage, de texture, du temps réservé à chaque étape de préparation, dont seule la coopérative détienne le secret,.

Aussi, en bas de chaque produit figure les initiales de la coopérative, et tous les produits se plaisent à condenser leur identité dans un esprit d'authenticité.



Cette production a été facilitée par l'acquisition d'important matériel financé à hauteur de 70 % soit 100.000 MAD par l'initiative Nationale de développement humain avec la participation de la coopérative qui s'élevait à 30.000 MAD.

Ce matériel englobait un moulin à beur en inox, une presse d'extraction d'huile d'argane à une tête, un torréfacteur à gaz semi automatique, des bacs en inox alimentaire.

La production s'accomplie dans le local de la coopérative qui englobe plusieurs salles comme celle du tri, extraction et de décantation, d'emballage, du sanitaire, de production, de stockage, d'exposition en plus d'une salle d'administration.

Cette production est exposée sur les rayonnages de deux points de vente situés à Rabat sans omettre la livraison en directe sur commandes aux clients ou l'exposition dans les foires et quelques événements parmi lesquels ceux organisés par les corps diplomatiques au Maroc.

La coopérative «Yacout» : une organisation exemplaire

Tout visiteur pour les locaux de la coopérative «Yacout» sera séduit par les odeurs dégagées, aux sources des produits d'argane bio mythique, et surtout sera émerveillé par la l'espace d'exposition qui met en lumière une collection infinie de produits d'argane, avec une parfaite organisation interne.



Les missions de gestion, d'approvisionnement, de production, de commercialisation et de communication sont réparties entre les adhérents de la coopérative selon leurs compétences.

Pour mener à bien sa mission, la coopérative détient des fiches spécifiques telle que celle de la réception de la matière première, de production, de livraison... Le souci de la coopérative est de garantir une production bio à cent pour cent. Aussi un intérêt particulier est porté aux numéros des lots, sachant que chaque lot de matière première doit comporter obligatoirement une fiche technique et un bulletin d'analyse délivré par le service qualité des fournisseurs.

De ce fait la coopérative « Yacout » ne s'aventure guère dans la production d'un des produits si l'une de ses composantes ne dispose pas de ladite fiche technique et du bulletin d'analyse. L'exemple de la macération de l'ail est un projet inexécutable à défaut de ces deux documents.

La coopérative «Yacout » : des Projets ambitieux

Pour accéder pleinement et librement au marché national qu'international, la coopérative Yacout était contrainte d'enregistrer ses produits, une procédure qui diffère de celle pour les coopératives du secteur alimentaire d'origine animale ou végétale, qui doivent disposer de

l'autorisation ou l'agrément sanitaire par l'ONSSA³ conformément aux dispositions de la loi n°28-07 relative à la sécurité sanitaire.

Ainsi les produits cosmétiques, sont assujettis à la procédure d'enregistrement selon la circulaire N° 48 DMP/20⁴ fixant le cadre relatif à l'enregistrement des produits cosmétiques.

Selon cette circulaire susmentionnée le produit cosmétique est défini comme suit : « **Toute substance ou préparation destinée à être mise en contact avec les diverses parties superficielles du corps humain (épiderme, systèmes pileux et capillaire, ongles, lèvres et organes génitaux externes) ou avec les dents et les muqueuses buccales en vue, exclusivement ou principalement, de les nettoyer, de les parfumer, d'en modifier l'aspect et/ou de corriger les odeurs corporelles et/ou de les protéger ou de les maintenir en bon état.**»



3. ONSSA : Office national de sécurité sanitaire des produits alimentaires.

4. DMP : direction du médicament et de la pharmacie, ministère de la santé.

L'examen des dossiers de demande d'enregistrement, de renouvellement d'enregistrement; de retrait ou de de suspension ou d'interdiction de vente d'un produit cosmétique et d'hygiène corporelle et de cosmétovigilance, sont soumis à l'approbation de la commission consultative d'enregistrement qui est composée de :

- ♦ La Direction du Médicament et de la Pharmacie,
- ♦ Le Centre Antipoison et de Pharmacovigilance,
- ♦ La Direction de l'Epidémiologie et de Lutte Contre les Maladies,
- ♦ Les Professeurs d'enseignement supérieur en dermatologie.

Actuellement, la coopérative «Yacout» après un parcours de combattant, a su placer sa demande d'enregistrement auprès des services concernées (la direction du médicament et de la pharmacie - Ministère de la santé) besogne qui n'était pas des plus faciles, surtout qu'on exigeait parmi les pièces à fournir : une copie légalisée de l'extrait du registre du commerce, le numéro de la patente et la C.N.S.S. Faisait défaut pour les coopératives au Maroc qui de par la loi n°24.83 fixant le statut général des coopératives et les missions de l'Office de Développement de la coopération et qui a été abrogée par la nouvelle loi n°112.12 relative aux

coopératives.

De plus la coopérative doit affronter le fardeau des honoraires trop élevés liés à la procédure de la BPF (bonnes pratiques de fabrication) mentionnée dans la loi n°17.04⁵ sans omettre le temps que doit prendre ladite procédure.

La coopérative «Yacout» : regard sur l'avenir

L'aventure fantastique de la coopérative «Yacout» regorge de renseignements. Elle est le symbole de la diversité en matière d'idées innovantes, de la concertation et la communication tout d'abord avec les membres des coopératives et son ouverture à son environnement.

La coopérative «Yacout» est considérée également comme préservatrice de l'environnement de par son mode de faire à travers l'utilisation de produits bio, non synthétiques.

Pour l'avenir, la coopérative «Yacout» est en cours de réalisation d'un projet singulier: un nouvel atelier construit selon les normes sanitaires reconnues, avec un show room pour présenter ses produits.

Cet avenir se voit également prometteur par la promulgation de la nouvelle loi sur les coopératives n° 112.12 qui présente une large ouverture pour la coopérative «Yacout» et plus spécialement sa possibilité

5. Dahir n° 1-06-151 du 30 chaoual 1427 (22 novembre 2006) portant promulgation de la loi n° 17-04 portant code du médicament et de la pharmacie. B.O N° 5480 du 15 kaada 1427 (7-12-2006)

de participer aux marchés publics entre autres. De plus, la coopérative « Yacout » envisage de créer un nom de marque pour ces produits.

Enfin.... !Et si Cléopâtre était encore en vie parmi nous, elle serait mieux servie et trop pouponnée par la large

gamme des produits de la coopérative « Yacout » et leurs qualités. Est-ce n'est pas un hasard qu'actuellement la coopérative « Yacout » est la cible de convoitise. En effet l'écho de la qualité de ses produits a dépassé les frontières du pays.



Entretien

Entretien avec M. Ahmed GHAZALI, Professeur émérite et expert juriste au sein de l'équipe chargée d'élaboration du projet de loi cadre de l'Economie Sociale et Solidaire au Maroc

par :
Mme Saadia Ahendar et M.Slimane Lhajji



M. Ahmed Ghazali
Professeur émérite

I- Le champ de l'ESS au Maroc a enregistré d'importantes avancées. Il est aussi confronté à plusieurs défis.

Pourquoi une loi cadre de l'ESS au Maroc ?

Et est-ce qu'elle constitue vraiment une priorité au Maroc ?

Une loi-cadre sur l'ESS viendrait à point nommé au Maroc pour deux raisons essentielles :

La première est éminemment politique. Elle traduirait au niveau législatif la volonté politique de l'Etat, manifeste depuis l'avène-

ment du nouveau règne, de replacer la personne humaine, au cœur des activités économiques et de réduire, en conséquence, les insupportables inégalités de niveaux de revenus et de vie des populations.

Ce n'est pas pour rien que Sa Majesté le Roi Mohammed VI a été, dès les premières années de son accession au trône, qualifié de « Roi des pauvres » et que le Roi s'implique directement et personnellement dans la lutte contre la fragilité économique et sociale et l'action humanitaire, aussi bien au Maroc qu'à l'étranger.

La deuxième, non moins importante, est une réponse à l'impérieux besoin de reconnaître une ESS visiblement émergente et de la doter, en tant que composante prometteuse de notre économie nationale, d'une meilleure gouvernance et de conditions de promotions au service de l'inclusion économique et sociale, par la démultiplication d'organisations à finalités sociale viables et par l'emploi et l'auto-emploi.

2- Comment vous avez pu concilier entre l'ouverture sur les expériences législatives étrangères et le souci de garder la particularité marocaine au niveau de cette loi ?

Comme vous le savez, le Maroc est un pays de traditions religieuses et communautaires ancestrales, faites d'entraide et de solidarité. La culture de partage, de la générosité individuelle, familiale et communautaire sont au cœur même des relations sociales. L'organisation des travaux collectifs au service des membres de la communauté ou de l'intérêt général, relève, encore aujourd'hui, d'un réflexe collectif, chaque fois renouvelé.

S'il n'est pas aisé de formaliser ces pratiques et traditions dans un texte de loi, au diapason avec le contexte du moment, il importe, néanmoins, de rappeler l'adéquation de ce terreau de culture profonde à la promotion de l'ESS dans son acception moderne, à vocation universelle.

3- Quelles sont les principales étapes de l'élaboration du projet de la loi cadre de l'ESS au Maroc ?

Il me semble qu'elles sont multiples et agencées en deux grandes phases :

♦ Une phase technique de préparation du projet de loi-cadre par le Ministère de l'Artisanat et de l'Economie Sociale et Solidaire qui en est l'initiateur. Cette phase se caractérise par la mise en œuvre d'une approche participative, organisée autour d'un partenariat avec la FAO, pour profiter de sa capacité de mobilisation de l'expertise, de l'organisation de réunions de travail, d'ateliers nationaux et régionaux, de concertations avec les acteurs institutionnels et opérationnels de l'ESS et d'implication des différentes administrations publiques concernées par cette économie. Cette phase a été menée avec succès par le Ministère de l'Artisanat de l'économie sociale et solidaire et s'est conclue par la formalisation du projet de loi-cadre dans sa version technique.

♦ La phase politique de validation de ce projet de loi par le gouvernement à travers sa mise en circulation par le Secrétariat Général du Gouvernement et son adoption en conseil de gouvernement et en conseil des ministres. Cette phase politique se conclue par l'adoption de ce texte par le parlement et par sa promulgation par Dahir Royal ; sa publication au bulletin officiel annonçant sa mise en vigueur.

4- Quels sont les principaux axes du projet de loi cadre de l'ESS au Maroc ?

Le contenu du projet a pour but de satisfaire à trois exigences mises en évidence par des études préliminaires.

Il s'agit tout d'abord de doter le Maroc d'une définition légale claire et précise de ce que l'on entendra

désormais par l'expression « économie sociale et solidaire ». On a constaté en effet que l'on utilise cette expression sans savoir exactement, d'une part ce qu'elle représente en comparaison avec d'autres sortes d'activités économiques et d'autre part par le biais de quelles sortes d'entités elle peut s'exercer.

Il s'agit, ensuite, de consacrer légalement un mode de gouvernance de ses activités, à travers l'adoption d'un système de reconnaissance, d'enregistrement et de suivi des organisations de l'économie sociale et solidaire, ainsi qu'un cadre institutionnel de représentation de ces organisations au plan national et régional.

Il est question, enfin, d'un ensemble de dispositions déclinant la politique publique générale de l'Etat vis-à-vis de ces organisations dans le but de les accompagner et de les aider à se développer et à prospérer économiquement, financièrement et humainement.

5- Quelle est la définition de l'ESS proposée par le projet de la loi cadre ?

Un benchmark a été réalisé à propos du concept d'ESS consacré par différentes législations étrangères (une vingtaine environ). On a également pris en compte les différentes propositions de la littérature au niveau national.

Dans un but de simplification, tout en prenant en considération et en anticipant les différentes déclinaisons possibles des activités de l'économie sociale et solidaire, voici le projet de définition proposée : « **L'économie**

sociale et solidaire est constituée de l'ensemble des activités économiques, marchandes ou non marchandes, créatrices de valeur, de revenus et d'emplois, assurées par des personnes morales de droit privé qui poursuivent l'intérêt collectif de leurs membres, de leurs bénéficiaires et/ou qui contribuent à l'intérêt général.»

Trois idées fondamentales sous-tendent cette définition :

- ♦ L'ESS est d'abord une économie, qui doit créer de la valeur et fournir des opportunités d'emploi et d'auto-emploi ;
- ♦ Elle privilégie la personne humaine sur le capital et se fonde, en conséquence, sur l'entraide, la solidarité et le vivre ensemble, et non sur l'individualisme froid qui caractérise l'économie capitaliste
- ♦ Elle est sociale et sociétale, et donc toujours au service de l'intérêt collectif des membres et des bénéficiaires des organisations qui la composent et de l'intérêt général ;

6- Pour la délimitation du champ de l'ESS, vous avez opté pour des organisations de l'ESS de droit et d'autres éligibles.

Là aussi le benchmark et la doctrine de l'ESS nous ont été d'une grande utilité. Ils nous ont aidé à résoudre rapidement la question du noyau dur de l'ESS : les coopératives et les mutuelles, composantes historiques de cette économie, sont qualifiées d'organisations d'ESS de droit par le

projet de loi-cadre, de même que les fondations créées par dahir ou par la loi.

La réalité marocaine nous a incités, par ailleurs, à innover pour mieux préciser et baliser les contours de cette économie. En effet, il y a de plus en plus d'associations qui exercent des activités d'ESS, telle que définie par la loi-cadre. C'est le cas par exemple des associations de microcrédit qui comptent parmi les organisations d'ESS de droit parce qu'elles sont réglementées par une loi spécifique en tant qu'association d'utilité économique et sociale. C'est aussi le cas de plusieurs dizaines de milliers d'associations qui œuvrent dans les domaines des activités génératrices de revenus, de protection sanitaire et sociale de protection de l'environnement...etc.

Il nous semble pertinent de permettre aussi bien aux associations qui ont une vocation d'utilité économique et sociale qu'aux entreprises à finalités sociale, dont le besoin se fait sentir également, d'être éligibles à la qualification d'organisation d'économie sociale et solidaire (OESS).

7- Pour ces dernières, notamment les associations et les entreprises sociales, comment peut-on distinguer celles qui font partie du champ de l'ESS des autres ?

Chaque fois qu'une association ou une société commerciale apporte la preuve, conformément à une procédure légale établie à cet effet, qu'en raison de ses statuts et de ses activités, elle poursuit une finalité d'utilité économique et sociale, en respectant

les valeurs et les principes de l'ESS, elle peut être qualifiée d'OESS et profiter des conditions promotionnelles attachées à cette qualité.

8- Dans le projet de loi cadre de l'ESS, qu'elle est la place des coopératives d'une façon générale, au-delà de celles régies par la loi 112.12 ? quel est l'impact de ce projet de loi-cadre sur les coopératives en particulier ?

Le poids économique et sociale des coopératives et leur historique justifient la place centrale qu'elles occupent dans le dispositif de la nouvelle loi-cadre.

Elles sont et demeureront le noyau dur autour duquel cette loi sera déclinée. Elles seront aussi la locomotive qui tirera l'ESS vers de nouveaux et prometteurs horizons, grâce aux nouvelles opportunités de mise à niveau et de développement des OESS.

Le projet de loi n'a pas manqué aussi d'ouvrir de nouvelles perspectives d'innovation institutionnelles et opérationnelles face au secteur coopératif en lui permettant d'avoir recours par exemple aux entreprises d'activité et d'emploi à forme coopérative, qu'on propose d'introduire au Maroc et aux coopératives de commercialisation.

9- En résumé, quels sont les principaux acquis dudit projet de loi cadre à l'ESS Maroc ?

L'adoption du projet de loi-cadre sera, sans l'ombre d'un doute, un acquis politique du Maroc aussi bien en interne qu'à l'international, en raison du

leadership qu'elle peut conférer à notre pays, surtout en direction de l'Afrique, et du modèle qu'elle peut représenter à cet égard également. Parmi la vingtaine de pays disposant aujourd'hui d'une telle loi, le Maroc sera le premier pays en Afrique et dans la région MENA à se doter d'une telle loi.

Le reste des acquis tombe sous le coup du bon sens : reconnaissance officielle de l'ESS comme composante de l'économie nationale, cohérence du mode et des activités de gouvernance publique et professionnelle, visibilité de représentativité des acteurs, politique publique générale, faites

d'engagements du gouvernement, clairement énoncés dans un texte de loi.

10- Une fois la loi cadre de l'ESS validée et approuvée, quelles seront les prérequis pour réussir sa mise en œuvre ?

Comme dans tout texte de loi de cette importance et de cette sensibilité, sa bonne mise en œuvre dépendra principalement de la réelle volonté des différentes parties concernées d'en respecter l'esprit et de l'effort dans la durée pour en assurer les différentes déclinaisons.

De tout horizon

Les coopératives au couleur de feuille d'érable rouge



Mme Hayat Zouhir

E-Mail : hayzouhir@yahoo.fr

Plusieurs évènements placent le secteur coopératif canadien au haut de la scène mondiale, le classement privilégié par le magazine « Corporate Knights » des coopératives canadiennes au haut du sommet des coopératives les plus durables du monde. La présidence de l'alliance coopérative internationale par le Canada, l'organisation du sommet international des coopératives, la réunion des coopératives francophones et anglophones de la coopération canadienne par l'institution de en 2013 la Coopératives et mutuelles Canada (CMC), avec la fusion entre la Canadian coopérative association (CCA) et le Conseil canadien de la coopération et de la mutualité (CCCM) et plus encore, autant de prouesses qui font de l'exemple des coopératives canadiennes des modèles à travers le monde.

Par :



Mr Slimane Lhajji

E-Mail : lhajjisl@ yahoo.fr

Mouvement coopératif canadien

Au Canada la première coopérative a été créée en 1861 à Stellarton à l'instar de celles de la Grande-Bretagne, jusqu'au 1914 date de la création de et la United Farmers' Co-operative (union coopérative des fermiers) en Ontario, plusieurs coopératives agricoles ont été constituées et d'autres pour les besoins d'assurance et de fourniture en matériels ont été constituées.

Cette période reste mémorable par la création de la première société coopérative d'épargne et de crédit par Alphonse DESJARDINS en 1900 et qui après sa mort en 1920 on comptait 160 entités au Québec.

Au cours des années 30, au temps de la crise le « mouvement d'Antigonish » qui est un mou-

vement social et économique se basant sur l'éducation permanente des adultes, l'université St. Francis Xavier, offre programmes sociaux et économiques pour répondre aux difficultés, plusieurs formes de coopératives ont vu le jour parmi les plus importantes les coopératives de crédit.

Après la période d'après guerre le secteur coopératif Canadien a connu un développement exponentiel avec la création des coopératives dans de multitudes de secteurs de l'agriculture, le crédit, l'assurance, les forêts, la construction, la pêche, le commerce en détail.

La parade du mouvement coopératif canadien, garde une place privilégiée à la ville de Levis, que l'on appelle « ville de la coopération », la ville natale du fondateur des caisses Desjardins et le lieu d'ouverture de la première caisse.

Regroupements coopératifs

En ce qui concerne le regroupement des coopératives canadiennes l'une des premières c'est l'Association des Coopératives du Canada (Canadian Co-operative Association) qui a été fondée en 1909. En 1940, il y a eu la constitution du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), en tant qu'instance représentative regroupant plusieurs fédérations, confédérations...

Dans la même décennie et précisément en 1946, le Conseil canadien de la coopération et de la mutualité (CCCM) d'est institué, il regroupe actuellement l'ensemble des coopératives et mutuelles francophones du Canada.

Cette distinction des représentations des coopératives francophones et anglophones, va allait se dissiper le 1er avril 2014 par la constitution de « Coopératives et mutuelles Canada » « Co-operatives and Mutuals Canada »(CMC), entre les deux plus importantes représentations l'Association des coopératives du Canada (ACC) et le Conseil canadien de la coopération et de la mutualité (CCCM), suite à la décision de l'assemblée générale des deux entités ruenies le 28 juin 2013 à Edmomnton.

Cette association qui se veut voulait nationale et, bilingue dans les deux langues officielles du Canada, puisait des expériences des deux dernières institutions, et optera pour le développement et la promotion des coopératives sur l'ensemble du territoire canadien, en se proposant comme représentante du mouvement coopératif auprès du gouvernement fédéral, qui défend les intérêts de ses membres car « Les entreprises coopératives et les mutuelles existent dans toutes les régions du pays et dans tous les secteurs de l'économie. Leur bien-être est important pour toutes les Canadiennes et tous les Canadiens » selon M. Léo Leblanc, président de CMC.

les coopératives et mutuelles au Canada (CMC) « soutient soutiennent également la recherche de grande envergure en partenariat avec les principales institutions de recherche et avec le gouvernement pour éclairer les décisions politiques. Nos membres proviennent de plusieurs secteurs économiques, incluant la finance, l'assurance, l'agro-alimentaire et l'approvisionnement,

la vente de gros et la vente de détail, l'habitation, la santé, les ressources forestières, l'éducation, les services funéraires, les services publics et le développement communautaire. »¹

L'unification du mouvement coopératif et mutualiste a permis à l'économie coopérative et mutuelle de totaliser annuellement plus de 70 milliards \$ en chiffre d'affaires² et plus de 18 millions de membres³, qui adhèrent à plus de 9000 coopératives et mutuelles⁴ à travers toutes les régions du Canada.

Après sa constitution le CMC en favorisant l'interopération a établi le Fonds canadien d'investissement coopératif (FCIC), qui permet l'accès au capital lors de l'étape de démarrage et celle de croissance des coopératives.

Parmi les objectifs dressés par la CMC et qui riment avec le Plan d'action pour une décennie des coopératives de l'Alliance coopérative internationale (ACI), elle aspire à :

- ♦ Faire de la CMC « le réseau des réseaux de coopératives » par le développement des communications,
- ♦ Collecter les renseignements et des données sur les coopératives et les mutuelles au Canada

- ♦ Faire croître les coopératives et les mutuelles et multiplier les occasions, en concertation avec les membres et les fédérations.

A cet effet, la CMC a établis des comités nationaux actuels, dont le comité des affaires gouvernementales qui a pour mission de recueillir les perspectives nationales sur le secteur coopératif dans le cadre de ses représentations auprès du gouvernement. Aussi ledit comité s'est impliqué dans l'élaboration d'une Stratégie nationale de développement coopératif, de plus elle a appuyé la création du Fonds canadien d'investissement coopératif (FCIC).

Conclusion :

Le mouvement coopératif canadien est sujet de plein d'éloge, en effet le sol canadien a été le théâtre de plusieurs évènements d'ordre planétaire concernant les coopératives, de surcroit plusieurs modèles de coopératives ont été conçus et donnent inspirations et poussent à réflexion.

L'exemple alléchant concerne la coopérative des caisses Desjardins, et celui des coopératives des services de santé, qui peuvent être de bons auspice pour renforcer le secteur coopératif marocain qui semble dans le besoin d'y orner son tissu.

1. « Rapport annuel 2014 - 2015 » La coopératives et mutuelles Canada (CMC)

2. « Rapport annuel 2014 - 2015 » La coopératives et mutuelles Canada (CMC)

3. « Rapport annuel 2014 - 2015 » La coopératives et mutuelles Canada (CMC)

4. « Rapport annuel 2014 - 2015 » La coopératives et mutuelles Canada (CMC)

Statistiques

**Tableau n°1:
Les coopératives par secteur (fin décembre 2015)**

Secteur	Nombre	Adhérents	Capital en dh
AGRICULTURE	10 542	355 343	1 546 586 107
ARTISANAT	2 497	35 584	121 875 157
HABITAT	1 146	50 361	4 748 761 961
ARGANE	299	7 448	2 332 326
FORETS	236	9 899	9 135 038
DENREES ALIMENTAIRES	236	2 306	851 851
PLANTES MEDICINALES ET AROMATIQUES	157	3 715	3 595 668
PECHE	153	5 562	7 499 668
ALPHABETISATION	122	1 148	1 480 984
TRANSPORT	86	1 840	7 320 938
COMMERÇANTS DETAILLANTS	78	1 409	6 078 424
CONSOMMATION	41	6 855	11 801 700
EXPLOITATION DES CARRIERES	38	1 335	981 800
MAIN D'OEUVRE	32	340	181 800
TOURISME	19	139	108 050
TRAITEMENT DE DECHETS	14	426	208 500
CENTRES DE GESTION	13	115	220 600
IMPRIMERIE-PAPETERIE	9	66	40 000
MINES	6	245	984 400
TELECOMMUNICATION	5	39	59 100
ART ET CULTURE	5	48	63 500
COMMERCE ELECTRONIQUE	1	8	5 600
Total	15 735	484 231	6 470 173 172

Les coopératives par secteur (fin décembre 2015)

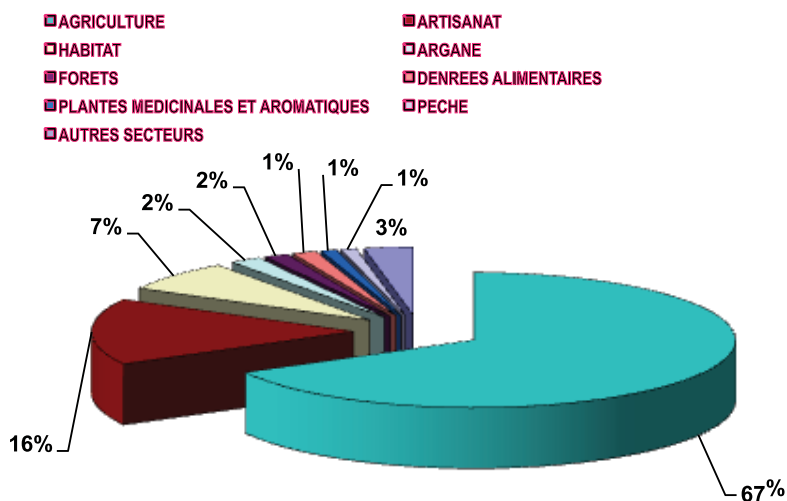


Tableau n°2 : Les coopératives de femmes par secteur (fin décembre 2015)

Secteur	Nombre	Adhérents	Capital en dh
ARTISANAT	987	13965	7 379 626
AGRICULTURE	763	13835	6 724 659
ARGANE	274	7117	1 877 126
DENREES ALIMENTAIRES	170	1766	597 501
PLANTES MEDICINALES ET AROMATIQUES	35	699	187 300
MAIN D'OEUVRE	13	101	20 850
COMMERCANTS DETAILLANTS	10	70	20 750
PECHE	8	178	55 300
ALPHABETISATION	8	59	102 600
FORETS	7	127	26 400
CONSOMMATION	3	22	12 400
IMPRIMERIE-PAPETERIE	1	7	700
ART ET CULTURE	1	14	7 000
Total	2 280	37 960	17 012 212

Les coopératives de femmes par secteur (fin décembre 2015)

■ ARTISANAT ■ AGRICULTURE ■ ARGANE ■ DENREES ALIMENTAIRES ■ AUTRES SECTEURS

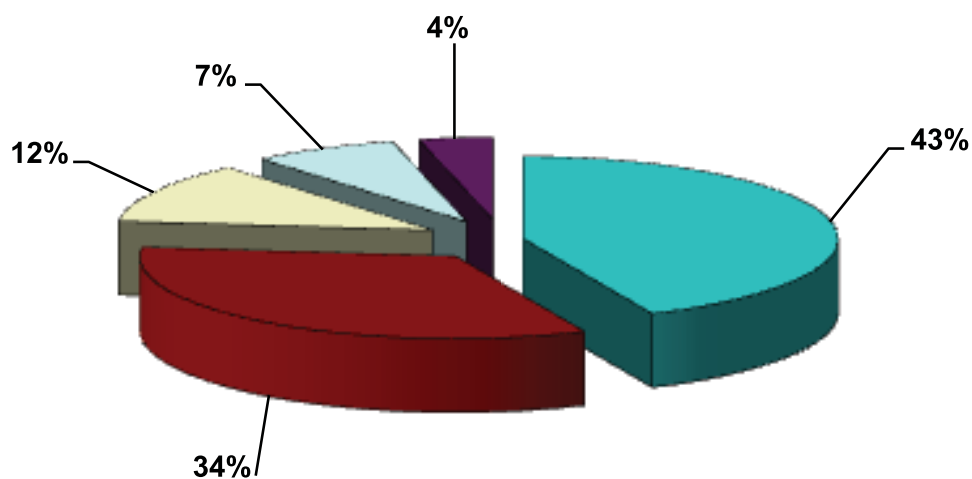


Tableau n°3 : Les coopératives des lauréats diplômés par secteur (fin décembre 2015)

Secteur	Nombre	Adhérents	Capital en dh
AGRICULTURE	152	1 788	10 711 558
ALPHABETISATION	122	1 148	1 480 984
ARTISANAT	21	189	761 923
FORETS	21	440	247 400
TRANSPORT	15	58	908 000
CENTRES DE GESTION	13	115	220 600
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	371	4 042	16 321 736

Les coopératives des lauréats diplômés par secteur (fin décembre 2015)

- AGRICULTURE
- ALPHABETISATION
- ARTISANAT
- FORETS
- TRANSPORT
- CENTRES DE GESTION
- PLANTES MEDICINALES ET AROMATIQUES
- AUTRES SECTEURS

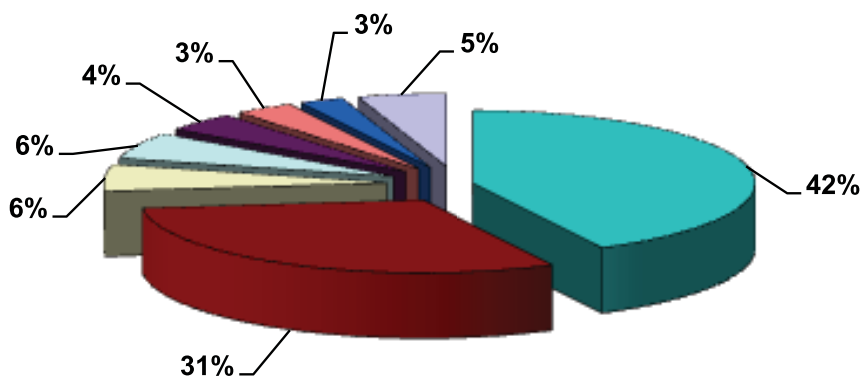


Tableau n°4 : Les coopératives par région (fin décembre 2015)

Région	Nombre	Adhérents	Capital en dh
FES-MEKNES	1 835	36 202	417 055 382
CASABLANCA-SETTAT	1 780	76 958	2 313 779 800
RABAT-SALE-KENITRA	1 667	45 741	930 703 447
TANGER-TETOUAN-AL HOCEIMA	1 486	39 162	395 063 655
MARRAKECH-SAFI	1 407	71 558	594 782 006
SOUSS-MASSA	1 395	38 113	869 377 020
LAÏYOUNE-ASSAKIA AL HAMRA	1 293	11 357	12 924 593
ORIENTAL	1 215	53 227	525 896 669
BENI MELLAL-KHENIFRA	1 203	57 134	255 545 158
GUELMIM-OUED NOUN	1 157	11 015	58 555 720
DRÄA-TAFILALET	999	41 283	93 139 823
EDDAKHLA-OUED EDDAHAB	298	2 481	3 349 900
Total	15 735	484 231	6 470 173 172

Les coopératives par région (fin décembre 2015)

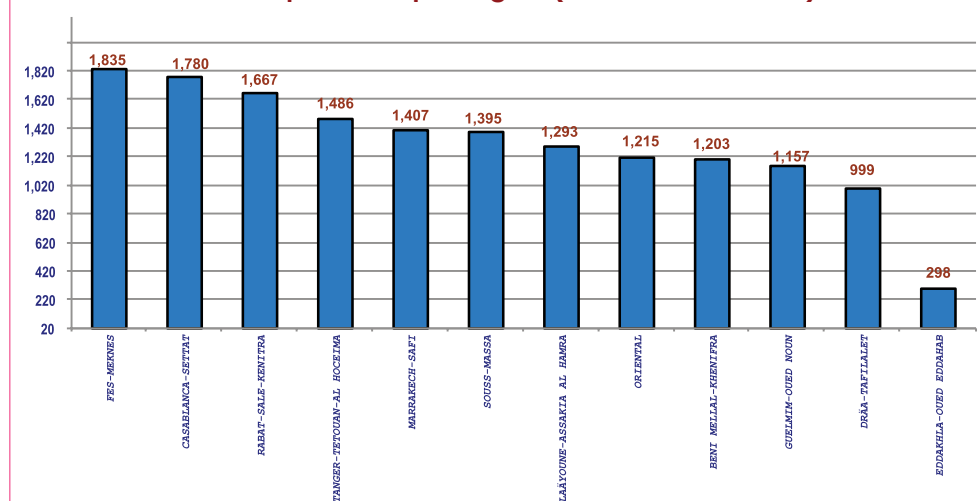


Tableau n°5: Les coopératives de femmes par région (fin décembre 2015)

Région	Nombre	Adhérents	Capital en dh
LAÏYOUNE-ASSAKIA AL HAMRA	393	3 457	1 246 443
SOUSS-MASSA	352	8 947	1 994 800
MARRAKECH-SAFI	227	4 497	2 043 189
FES-MEKNES	226	3 558	2 845 222
TANGER-TETOUAN-AL HOCEIMA	216	3 168	2 303 485
GUELMIM-OUED NOUN	199	2 182	489 750
BENI MELLAL-KHENIFRA	133	2 221	1 775 647
ORIENTAL	129	1 902	703 226
DRÄA-TAFILALET	129	4 712	1 400 838
CASABLANCA-SETTAT	127	1 640	1 047 104
RABAT-SALE-KENITRA	107	1 372	1 021 910
EDDAKHLA-OUED EDDAHAB	42	304	140 600
Total	2 280	37 960	17 012 212

Les coopératives de femmes par région (fin décembre 2015)

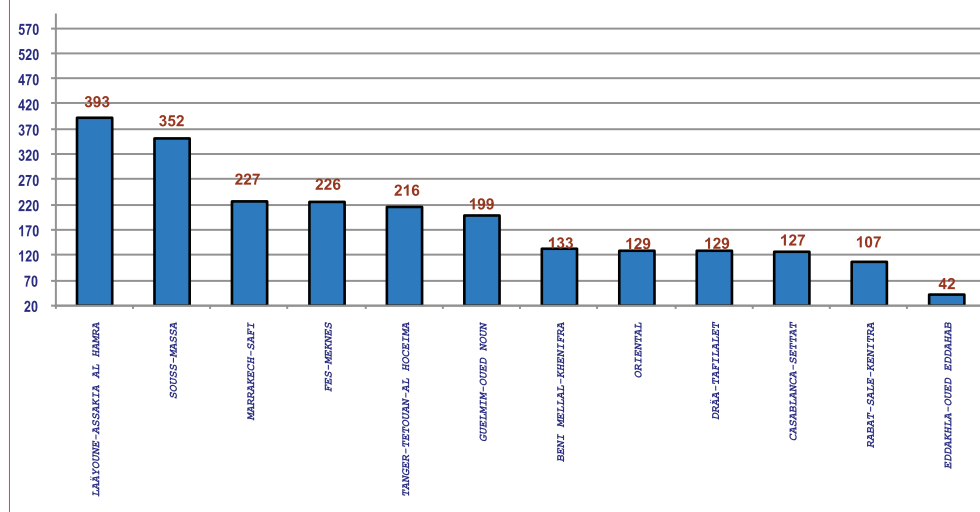


Tableau n°6 :
Les coopératives des lauréats diplômés par région (fin décembre 2015)

Région	Nombre	Adhérents	Capital en dh
FES-MEKNES	73	658	3 480 962
ORIENTAL	72	487	1 955 400
RABAT-SALE-KENITRA	49	1 121	1 126 736
TANGER-TETOUAN-AL HOCEIMA	38	290	2 135 500
BENI MELLAL-KHENIFRA	38	365	2 046 905
DRÄA-TAFILALET	28	341	3 733 283
MARRAKECH-SAFI	20	181	176 900
SOUSS-MASSA	16	223	973 873
GUELMIM-OUED NOUN	14	111	95 600
CASABLANCA-SETTAT	14	195	540 177
LAËYOUNE-ASSAKIA AL HAMRA	9	70	56 400
Total	371	4 042	16 321 736

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,Avenue Al Andalous BP 259. Al Houceima
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 • E-mail : casablanca@odco.gov.ma
- Eddakhla : Imm Al Khair 2ème Etage Quartier Mly Rachid
TEL/FAX : 05.28.93.29.83 • E-mail : eddakhla @odco.gov.ma
- Fès : 60, Avenue Zerktouni Atlas BP 2039
TEL/FAX : 05.35.65.43.62 • E-mail : Fes@odco.gov.ma
- Guelmim : 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 Lyarmok, 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, 3ème 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*

Mise en page et impression : Imprimerie El Maarif Al Jadida - Rabat - 2017