

**DU COOPERATIVISME AU MAROC : ÉVOLUTION, CONTRAINTES ET
OPPORTUNITES**

**COOPERATIVISM IN MOROCCO: EVOLUTION, CONSTRAINTS AND
OPPORTUNITIES**

MEKKAOUI ALAOUI Younes

Doctorant à l'Université Mohammed V de Rabat (Maroc)
chercheur en développement social et territorial.

alaoui.younes@yahoo.fr

ZOUITEN MOUNIR

Enseignant chercheur
Université Mohammed V de Rabat (Maroc).

mounirzouiten@gmail.com

Date de soumission : 23/09/2022

Date d'acceptation : 06/11/2022

Pour citer cet article :

MEKKAOUI ALAOUI.Y& ZOUITEN. M.(2022). «DU COOPERATIVISME AU MAROC : ÉVOLUTION,
CONTRAINTES ET OPPORTUNITES », Revue Française d'Économie et de Gestion «Volume 3 : Numéro
11 » .pp : 168 – 191.

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



Résumé :

Basé sur des valeurs d'entraide et de solidarité enracinées dans les traditions et l'histoire du pays, le tissu coopératif au Maroc a connu une importante évolution notamment depuis l'indépendance du pays. Actuellement, il constitue un levier de développement social et territorial eu égard sa contribution dans la lutte contre la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie et de travail de nombreuses catégories professionnelles et sociales, notamment les personnes en situation précaires, les femmes et les jeunes diplômés en chômage. Ce secteur a bénéficié d'importants programmes et plans publics afin de jouer pleinement son rôle, pourtant une panoplie de contraintes freine son essor. En ce sens, cet article relate l'évolution du secteur au Maroc, scrute les principales interventions étatiques entreprises pour sa mise à niveau et enfin analyse les problèmes structurels et conjoncturels dont il souffre.

Mot clés :

Coopératives ; Economie sociale et solidaire ; Développement social ; Développement territorial ; développement local.

Code JEL : P13 - Cooperative Enterprises

Abstract:

Since its independence, the cooperatives network in Morocco has undergone significant change. Currently, it is a tool for social and territorial development due its contribution in the fight against poverty and the improvement of the living and working conditions of many professional and social categories. Such sector has benefited from major public programs and plans in order to play its full role, however a set of constraints are hindering its growth. In this vein, this article relates the evolution of the sector in Morocco, examines the main state interventions undertaken for its upgrading and finally analyzes the structural and conjectural problems from which it suffers.

Keywords: Cooperatives; Social and solidarity economy; social development; territorial development; Local development.

INTRODUCTION

L'économie coopérative joue un rôle grandissant dans le développement territorial de plusieurs zones dans le monde. Elle est de plus en plus vue comme une forme de territorialisation de l'activité économique, de l'investissement et de l'emploi. En ce sens, les coopératives contribuent activement à la valorisation des services et des produits de terroir et à l'ancrage territorial de différentes zones géographiques. Ce dernier aspect constitue classiquement, l'une des caractéristiques essentielles de l'économie sociale et solidaire (Pequeur et Itçaina, 2012).

Ceci étant, cette économie est considérée par des praticiens et des économistes de développement comme une « alternative face aux échecs du capitalisme d'aujourd'hui et constitue une réelle plus-value sociétale pour les territoires » (Mergoum & Hinti, 2016). Un tour d'horizon de la littérature démontre la densité des corrélations entre approches territoriales et approches coopératives qui sont bien armées pour valider des démarches fondées sur la confiance ou la proximité (Parodi, 2005).

Au Maroc, si cette économie a connu une lente évolution durant la période allant de son indépendance à la fin des années 90s, les deux dernières décennies se démarquent par une évolution exponentielle sur le plan quantitative et une diversification et de profondes transformations sur le plan qualitatif. Actuellement, avec plus de 40 mille coopératives et 647 mille adhérents, le tissu coopératif constitue un véritable levier pour améliorer les conditions de travail et de vie non seulement pour les coopérateurs mais aussi pour leurs familles et communautés.

Ce rôle prépondérant s'avère plus dans le monde rural et les zones marginalisées et pour des catégories sociales telles que les petits producteurs, les femmes, les jeunes et les personnes à besoins spécifiques. Ainsi, l'action coopérative contribue à apporter des solutions aux questions des inégalités sociales et spatiales en permettant aux communautés d'améliorer leurs revenus et leur cadre de vie.

Pourtant, force est de constater que le tissu coopératif au Maroc reste en deçà de ces potentialités eu égard les ressources naturelles, humaines et institutionnelles mises à son profit et vu les enjeux socioéconomiques auxquels il doit répondre. Ainsi la majorité écrasante des coopératives se heurtent à un faisceau d'entraves externes et internes qui entravent leur développement voire leur viabilité.

Suite à ce bref survol relatif au secteur coopératif au Maroc, nous avançons le questionnement suivant : Quelle sont les formes de l'évolution du coopérativisme dans le pays ? Quelles sont

les opportunités offertes parmi une panoplie de programmes et actions entrepris par les pouvoirs étatiques, et enfin quelles sont les contraintes dont souffrent le tissu coopératif en termes de viabilité et de performance ?

Afin de répondre à ces interrogations, cet article essaie d'examiner l'évolution du secteur au Maroc (première section), de scruter les principales actions publiques visant sa mise à niveau (deuxième section) et enfin d'analyser les problèmes structurels et conjoncturels dont il souffre (troisième section).

1. ÉVOLUTION DU COOPÉRATIVISME AU MAROC : APERÇUS RETROSECTIFS ET REVUE DE LITTÉRATURE

La compréhension et l'analyse du coopérativisme au Maroc, son état des lieux, ses dynamiques ainsi que ses contraintes et opportunités nécessitent, dans un premier temps, de fouiller dans son histoire et examiner ces racines et faits saillants. L'évolution historique des coopératives au Maroc est marquée par plusieurs phases fortement influencées par des circonstances et des changements d'ordre social, économique et politique.

Dans ce sillage, les marocains s'adonnaient à des pratiques solidaires et coopératives depuis l'antiquité et ce, pour surmonter les diverses contraintes rencontrées dans leur vie quotidienne. Ces pratiques revêtaient plusieurs facettes et se distinguaient par leurs modes, leurs mécanismes et leurs finalités. Elles se sont déployées préalablement dans le monde rural, caractérisé par la dominance des activités agricoles. Celles-ci, souvent saisonnières et intensives, nécessitaient une grande mobilisation des ressources humaines¹. La mise en commun de ces ressources, sans contrepartie financière, a permis non seulement de minimiser les coûts mais aussi d'augmenter la production et le profit.

Parmi les formes coopératives notoires du pays, il y'a la « *Jmaâa* » ; une institution dont la mission principale est la gestion des biens collectifs. Elle était gérée par un Conseil nommé parmi les notables ou des personnes possédant une certaine notoriété, surtout morale, au sein d'une tribu et/ou d'un village. D'autres modèles, comme la « *Touiza* », « *Louzia* », « *Agadir* », « *Chard* », « *Agoug* », sont également des formes de coopération, d'entraide et de solidarité qui touchent des activités liées notamment aux travaux agricoles, la consommation, les services, la gestion des silos/greniers collectifs, l'éducation, etc. On trouve également, d'autres modèles de coopération au Maroc, tels que « *Al Mouzaraa* », « *Al Moussakat* », régis par le droit coutumier (Fath Allah, 2011).

¹ Plusieurs cultures exigent la cueillette dans une durée courte pour éviter la périssabilité ou la détérioration de la qualité de la production.

La période coloniale constitue un point d'inflexion remarquable dans l'historique coopératif marocain. En fait, le premier texte relatif à l'organisation des coopératives au Maroc remonte à 1922, suite à un *Dahir* autorisant la constitution de coopératives de consommation entre les colons en vue de faciliter leur installation dans le pays. Un deuxième *Dahir*, relatif au crédit mutuel et la coopération agricole pour la constitution de coopératives agricoles au profit de la même communauté, est apparu en 1935. Deux ans plus tard, une modification législative a octroyé aux marocains le droit de participer dans des coopératives céréalières.

Pour des raisons politiques et afin de mieux réguler l'activité économique au profit du colonisateur, un *Dahir* a été promulgué en 1938 permettant la constitution de coopératives par les marocains exclusivement dans les secteurs de l'agriculture et de l'artisanat.

À la veille de l'Indépendance, seulement 62 coopératives ont été opérationnelles dont la majorité sont des coopératives agricoles et artisanales, des coopératives laitières et céréalières dont quelques-unes continuent d'exister à nos jours. Afin de mieux organiser le secteur et lui permettre de jouer un rôle plus important, l'Etat a mis en place le Bureau de Développement de la Coopération (BDCO) en 1962 qui se voulait une structure administrative chargée de l'accompagnement des coopératives dans les domaines de la formation et de l'information et de l'appui juridique (Ahrouch, 2011). Dès lors, le pays a connu une série de textes de Lois et de décrets autorisant et régulant la création de coopératives : le commerce en détail en 1963, la pêche artisanale et côtière en 1968 et la réforme agraire en 1972 (Bouchafra, 2012).

Tous ces textes, publiés aussi bien dans la période coloniale ou post-protectorat, avaient un caractère restrictif et ont affiché un faisceau d'imperfections. Dans cette optique, ils ne permettaient pas la création de coopératives dans d'autres secteurs, ni la structuration des activités du même secteur. De plus, ils ont laissé de grandes ambiguïtés quant aux rapports entre les coopératives et les acteurs institutionnels concernés. Ces facteurs, parmi d'autres, ont restreint, voire entravé, l'essor d'un mouvement coopératif puissant et diversifié.

Au tournant des années 70 et 80, le secteur est entré dans une phase relativement plus moderne, caractérisée par deux événements majeurs : la transformation du BDCO en Office en 1975 et la promulgation de la Loi n° 24-83 en 1984. Ainsi, la nouvelle institution s'est assignée la mission d'appui aux petits et moyens producteurs de s'organiser en coopératives, la promotion du rôle du tissu coopératif dans la création d'emplois indépendants, la mise en place de dispositifs appropriés, notamment en matière de gouvernance et de gestion, ainsi que la veille au respect du droit coopératif.

Quant à la Loi n° 24-83, promulguée en 1984, elle a distingué les coopératives par rapport aux sociétés et associations. Elle a défini la coopérative comme étant un « *groupement de personnes physiques qui conviennent de se réunir pour créer une entreprise chargée de fournir, pour leur satisfaction exclusive, le produit ou le service dont elles ont besoin* ». Cette Loi a autorisé également la constitution de coopératives dans tous les secteurs économiques. Ladite Loi a fait bénéficier les coopératives de quelques exonérations fiscales, à savoir l'impôt sur les bénéfices professionnels, l'impôt des patentes (article 87), ainsi que la taxe sur les produits pour un large spectre de sous-secteurs coopératifs (article 88). Cette Loi a réglementé, en outre, la création de coopératives composées exclusivement de femmes et de jeunes diplômés. Toutefois, cette Loi n'a pas permis aux unités coopératives d'assurer des services à des non-membres ou de vendre les produits des tiers, ni la participation aux marchés publics. Il est à noter que cette Loi n'est entrée en vigueur entièrement qu'en 1993.

Cette loi a permis, par ailleurs, d'unifier tout un arsenal juridique coopératif dispersé et a apporté des avantages pour l'action coopérative au Maroc. Cependant, plusieurs insuffisances et inconvénients ont émergé au fil du temps, suite à son application.

Dans ce contexte, une nouvelle loi relative aux coopératives a été adoptée en 2014 qui vise à remodeler les dispositions de la loi n° 14-83 et dépasser les défaillances et les contraintes qui handicapaient le développement du secteur en général (Saddiki, 2018). Cette nouvelle loi s'applique sur toutes les catégories de coopératives mises à part les coopératives liées à la réforme agraire. Elle définit la coopérative comme un « *groupement de personnes physiques et/ou morales, qui conviennent de se réunir pour créer une entreprise, leur permettant la satisfaction de leurs besoins économiques et sociaux, et qui est gérée conformément aux valeurs et principes fondamentaux mondialement reconnus en matière de coopération* ».

Une lecture analytique ce cadre juridique, qui cherche l'amélioration la viabilité et la compétitivité des coopératives, fait apparaître une série de constats. Sur le plan procédural, la nouvelle loi a surmonté plusieurs barrières liées aux opérations de la constitution des coopératives par la simplification de l'opération d'enregistrement, l'abaissement du nombre minimum de membres à cinq et le capital minimum à 1.000 dirhams².

Par ailleurs, les règles relatives à la gouvernance ont été révisées pour garantir notamment aux petites et moyennes coopératives plus de liberté dans le choix de leur mode de gouvernance et éviter, le cas échéant, des frais exorbitants et/ou des processus de décisions complexes et

² Moins de 100 Euros.

contraignants. A titre d'illustration, une coopérative, dont le chiffre d'affaires est moins de 5 millions de Dhs et comptant moins de 50 membres, pourrait être gérée sans Conseil d'Administration, sans conseil de surveillance et sans audit externe. Dans ce cas, cette coopérative sera contrôlée seulement par des gérants (internes ou externes) et supervisée par une Assemblée Générale pouvant prendre des décisions basées sur les votes de seulement 10 pour cent des membres (après une troisième convocation).

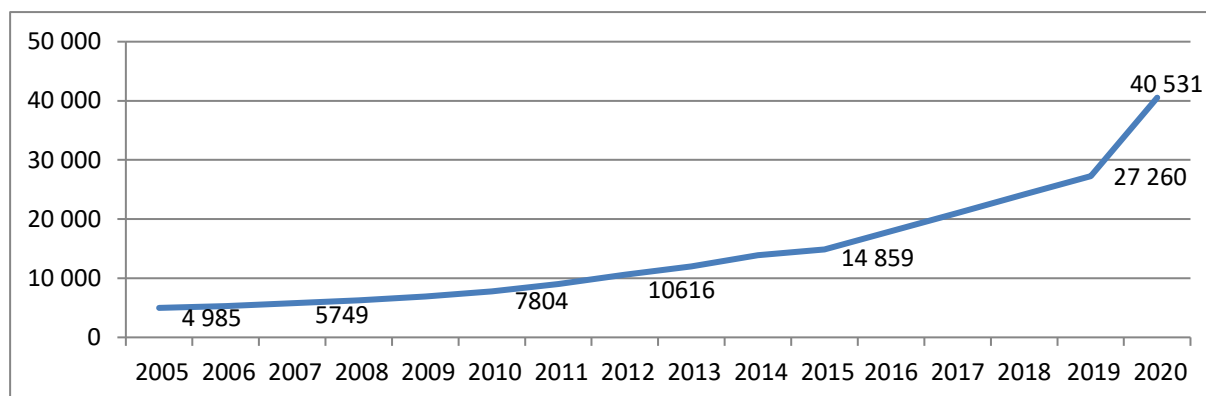
Sur le plan fiscal, il est à noter que l'actuelle loi n'a pas traité ce volet. Les coopératives continuent de bénéficier d'importantes exonérations en vertu des lois de finances élaborées annuellement. En effet, les coopératives sont toujours exemptées de la taxe professionnelle, de la taxe urbaine, de l'impôt sur les bénéfices professionnels et de la taxe sur la vente de produits et sur les opérations et services réalisés pour les membres. Pourtant, depuis 2005, les coopératives, dépassant un certain seuil de chiffre d'affaires, sont passibles de l'impôt sur les sociétés et de la taxe sur la valeur ajoutée. Ce seuil était de 1 million de Dhs et a été haussé au fil des années à 10 millions de Dhs à partir de l'année budgétaire 2013, et ce, afin de minimiser le nombre des coopératives contribuables³. A noter que l'exonération de l'imposition n'exclut pas l'obligation de déclaration des résultats qui doit être effectuée à la fin de chaque exercice. Par ailleurs, l'imposition de quelques grandes coopératives, dans quelques branches d'activités, vise à empêcher quelques acteurs qui utilisent malicieusement les exonérations offertes pour les coopératives et pratiquent une concurrence déloyale.

En outre, parmi les nouveautés de ce texte juridique, les coopératives peuvent effectuer des opérations ou conclure des actes relevant de leur objet statutaire avec des tiers dans la limite de 30% des activités similaires réalisées avec les membres (article 6).

Jusqu' à fin 2005, le Maroc comptait moins de 5.000 coopératives. Cet effectif s'est vu triplé en une décennie pour atteindre plus de 14.859 coopératives à la clôture de l'année 2015. Une deuxième vague de croissance, plus accélérée, a permis d'atteindre 27.260 unités en 2019, soit un taux de croissance annuel moyen de 16,3% en 4 ans. Plus tard, est en une année le nombre total des coopératives dans le pays a frôlé la barre de 40 milles coopératives à fin 2020, soit un accroissement annuel de l'ordre de 48%.

³ Article 9 de la loi de finances n° 115-12 pour l'année budgétaire 2013.

Évolution du nombre de coopératives au Maroc 2005-2020



Source : ODCO, 2020

Ce foisonnement remarquable est dû « à plusieurs facteurs tels que l'accompagnement des acteurs étatiques, des organisations internationales, de la société civile ainsi que l'engagement de la population locale » (Louizi et al, 2021, p.191). Dans ce sillage, l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) et le Plan Maroc Vert (PMV) ont joué un rôle notoire dans le financement et l'accompagnement du secteur coopératif. En effet, depuis son lancement en 2005 et à fin de sa 2ème phase en 2018, l'INDH a financé plus de 9.400 activités génératrices de revenus dont la majorité est portée par des coopératives. Le reste de ces microprojets a été initié essentiellement par des associations qui se sont engagées à se convertir en coopératives ou bien constituer une coopérative à côté de l'association mère. Par ces actions et bien d'autres, l'INDH constituait et demeure un catalyseur de l'économie sociale et solidaire au Maroc. Pour sa part, le PMV, mis en œuvre en 2008, a donné une dynamisation considérable aux coopératives agricoles qui accaparent presque deux tiers de l'effectif des coopératives, et ce notamment moyennant le « Pilier II » du plan consacré à l'agriculture solidaire.

Il est à noter que la mise en application de la nouvelle Loi 112.12 relative aux coopératives en 2014, et grâce notamment à ses allègements liés à la constitution des coopératives, a contribué d'une manière significative dans cet essor quantitatif.

Cette croissance quantitative n'était pas seulement en effectif mais aussi en membres puisque le nombre total d'adhérents est passé, dans la même période, de 317.982 en 2005 à 472.909 en 2015, puis à 563.776 en 2019 pour atteindre 646.901 en 2020.

Néanmoins, le nombre moyen d'adhérents par coopérative a régressé environ 4 fois entre 2005 et 2020 en passant de 65 à 16 membres respectivement comme le montre le tableau ci-après :

Année	Nombre de coopératives	Nombre d'adhérents	Nombre moyen d'adhérents
2005	4 912	317 982	65
2008	6 286	347 684	55
2013	12 022	440 372	37
2015	14 859	472 909	32
2019	27 260	563 776	21
2020	40 531	646 901	16

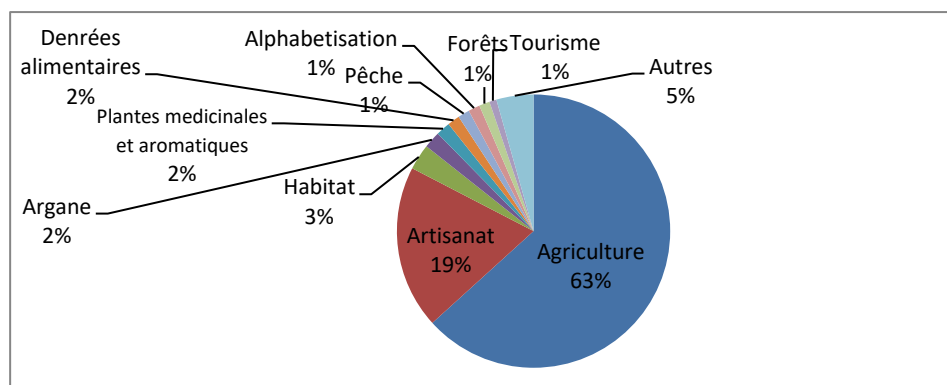
Source : ODCO, 2021

Cette tendance baissière trouve sa justification dans la prolifération des petites coopératives récemment créés notamment par les jeunes diplômés et les femmes rurales ainsi que les coopératives de services qui se forment d'un nombre de membres relativement réduit. Les coopératives de grande taille, de leur part, ont connu une stagnation aussi bien en nombre qu'en membres.

S'agissant des coopératives féminines, elles dépassent 5.000 coopératives et jouent un rôle très important dans l'émancipation de la femme marocaine et son insertion dans le tissu économique en particulier dans le milieu rural où les femmes souffrent encore de la pauvreté et de l'exclusion sociale (Debbagh et Yousfi, 2020).

Concernant la ventilation sectorielle, les coopératives agricoles présentent environ deux tiers du tissu coopératif du pays, suivies par les coopératives de l'artisanat qui représentent un cinquième dudit secteur. Les portions des autres secteurs ne dépassent pas 3% par secteurs.

Répartition sectorielle des coopératives par secteur en 2020



Source : ODCO, 2021

A cet égard, plusieurs actions publiques sectorielles ou transverses ont été initiées afin de dynamiser le tissu coopératif dans le pays.

2. PRINCIPALES ACTIONS GOUVERNEMENTALES EN FAVEUR DU TISSU COOPERATIF DURANT LES DEUX DERNIERES DECENNIES

Nombreux sont les programmes et les plans qui ont été mis en œuvre par les différents départements et organismes étatiques afin de mettre à niveau et soutenir les coopératives dans le pays. Ces actions publiques sont transverses, touchant plusieurs secteurs d'activité ou sectorielles consacrées à un secteur déterminé.

La Stratégie Nationale de l'Économie Sociale et Solidaire (2010-2020), l'INDH, le Programme « Mourafaka » de l'ODCO et le Programme « Tatemine » de l'Agence de Développement Social (ADS) constituent les actions étatiques trans-sectorielles les plus marquantes. De l'autre côté, des programmes, comme le PMV, la Vision 2015 de l'Artisanat, le Programme « Ibhar » de la pêche artisanale et côtière sont les Programmes sectoriels les plus importants durant la période précitée.

2.1. Stratégie Nationale de l'Économie Sociale et Solidaire (2010-2020)

Depuis 2010 le Maroc dispose d'une stratégie en faveur de l'Économie Sociale et Solidaire (SNESS) et qui accorde un intérêt particulier aux coopératives. Ladite stratégie vise : (i) le renforcement et l'harmonisation de l'intervention gouvernementale pour l'ESS tant sur le plan national que régional ; (ii) la promotion de l'émergence d'une ESS organisée et performante apte à contribuer dans la lutte contre la pauvreté et la vulnérabilité ; (iii) le soutien d'un développement local inclusif basé sur une exploitation responsable et sur la valorisation des

ressources territoriales ; (iv) et l'amélioration de la connaissance de la réalité et les potentialités du secteur⁴.

En fait, la SNESS s'assigne comme objectifs de hausser le taux de pénétration de la coopérative par rapport à la population active de 3,1% à 7,5%, d'augmenter l'apport du secteur dans la création de l'emploi de 50.000 à 175.000 postes, et de faire passer la part dans le PIB de 1,6% à 3,9% à fin 2020.

Pour ce faire, cette stratégie s'est axée autour de 7 volets stratégiques :

- Valorisation et promotion des produits de l'économie sociale ;
- Ouverture de nouvelles opportunités commerciales devant les produits ;
- Organisation et soutien des acteurs du secteur ;
- Instauration d'un environnement juridique, institutionnel et financier propice à l'économie sociale ;
- Appui et accompagnement des initiatives locales d'économie sociale ;
- Promotion de l'accès des acteurs coopératifs à la sécurité sociale et à la couverture médicale ;
- Développer les outils de suivi et d'évaluation, et encourager la coopération et le partenariat en matière d'économie sociale.

2.2. L'Initiative Nationale pour le Développement Humain

L'INDH a été lancée en 2005 dont l'objectif est de faire face aux différents déficits sociaux et écarts territoriaux accumulés pendant des décennies. Cette initiative touche un faisceau de domaines ; l'appui aux infrastructures de base, la formation et la capacitation, l'animation socioculturelle et sportive, ainsi que les Activités Génératrices de Revenus (AGRs). « Privilégiant l'approche partenariale et contractuelle avec l'ensemble des acteurs impliqués dans le développement humain, l'INDH a permis la mobilisation et la dynamisation de différents acteurs ; les collectivités territoriales, les services déconcentrés de l'État, le secteur privé, et surtout les associations et coopératives » (Mekkaoui Alaoui et Zouiten, 2019).

⁴ Stratégie Nationale de l'Économie Sociale et Solidaire (2010-2020).

Cette initiative englobait durant les deux premières phases, entre 2005-2018, quatre programmes :

- Le Programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural qui cible 702 communes rurales dont le taux de pauvreté est supérieur ou égal à 14% ;
- Le Programme de lutte contre l'exclusion sociale en milieu urbain qui concerne 532 quartiers urbains comprenant plus de 20.000 habitants ;
- Le Programme de lutte contre la précarité cible 10 catégories de population : les jeunes sans abri et les enfants des rues, les ex-détenus sans ressources, les enfants abandonnés, les malades mentaux sans-abri, les femmes en situation de grande précarité sans ressources, les personnes en situation d'handicap, les mendiants et vagabonds, les personnes âgées démunies, les personnes atteintes du VIH/SIDA et les toxicomanes ;
- Le Programme transversal : destiné à accompagner des actions à fort impact, particulièrement dans les communes rurales et les quartiers urbains défavorisés et non ciblés, selon une procédure d'appel à projet ouverte aux collectivités locales, aux chambres professionnelles, aux associations et autres groupements d'acteurs de développement humain (coopératives, GIE, etc). Pour la deuxième phase, l'accent a été mis davantage sur les activités génératrices de revenu et d'emploi.

Durant la première phase 2005-2010, mise à part le Programme de lutte contre la précarité les trois autres programmes précités contenaient des AGRs alors que durant la deuxième phase ces activités, portées essentiellement par les coopératives, ont été financées dans le cadre du Programme transversal. En somme, durant la période 2005-2018 l'INDH a financé environ 9400 AGRs dont 64 % en milieu rural et 50% des bénéficiaires sont des femmes. Plus de trois quarts de cet effectif sont portés par des coopératives.

Dans ce sens, l'INDH a appuyé les AGRs moyennant la mise à disposition de fonds non restituables et l'accompagnement technique des porteurs de projets et des bénéficiaires directs. A noter que la promotion des AGRs de cette initiative s'inscrit dans un objectif de soutenir les personnes en situation de pauvreté, précarité et d'exclusion sociale, que ce soit des jeunes en chômage, en recherche d'emploi ou d'auto-emploi, les femmes en situation de précarité et de marginalisation, et les personnes handicapées sans ressources, etc.

Quant à la 3ème phase qui s'étale sur la période 2019-2023, et suite à la reconfiguration des programmes dans la perspective de redéfinir les choix et les interventions liés au développement humain, l'INDH a réservé tout un programme intitulé «Amélioration du revenu et inclusion économique des jeunes» pour financer ces formes d'activité.

2.3. Programme « Mourafaka »

Il s'agit d'un programme d'accompagnement dirigé par l'Office de Développement de la Coopération (ODCO). Le programme a été initié en 2014 pour une durée de 5 ans⁵ est a pour but l'accompagnement de coopératives fraîchement créées dont la durée de vie ne dépasse pas deux ans et avec au moins un an d'activité. En fait, ce programme envisage l'appui de 2 000 coopératives nouvellement constituées (500 par an), chose qui profitera à plus de 200.000 bénéficiaires directs et indirects (ODCO, 2014).

Ce programme de soutien post-crédation de coopératives met à la disposition de celles-ci une palette de prestations visant la garantie de la performance et de la viabilité des organisations coopératives après la phase de démarrage.

Le Programme « Mourafaka » fournit trois composantes principales :

- Le diagnostic stratégique de la coopérative : ce diagnostic permet d'identifier les forces et les faiblesses de la coopérative, ses opportunités et ses menaces et d'élaborer un plan de développement pour cette unité productive ;
- La formation groupée des gestionnaires : compte tenu de l'importance cruciale du renforcement des capacités dans la performance et la pérennisation de la coopérative, le programme assure l'organisation d'une série de formations groupées sur le plan régional et provincial. Les sessions de formation sont axées principalement sur les aspects liés à la gouvernance, les techniques de gestion (stock, ressources humaines, préparation des assemblées, etc.) et les techniques de vente ;
- Le coaching individuel : cet accompagnement assure aux coopératives un suivi de proximité durant deux années afin de mettre en œuvre leurs plans de développement essentiellement dans les domaines de management et d'assistance technique.

Ce programme est destiné aux coopératives en phase de démarrage, porteuses de projets économiquement rentables, socialement responsables et qui ne présentent pas de préjudices à l'environnement. Il privilégie les projets valorisant les ressources locales, s'inscrivant dans le développement d'une filière porteuse et ayant un impact positif sur la communauté.

2.4. Programme « Tatmine »

Ce Programme, mené par l'ADS, s'inscrit dans l'axe « Insertion sociale par l'économie ». Il consiste en l'appui à l'organisation et au développement de petites filières locales et

⁵ Le programme a été prévu initialement pour 2011-2015, pourtant il n'a été entamé qu'en 2014.

l'amélioration de la situation socioéconomique des petits opérateurs vivant dans une situation de pauvreté ou de précarité.

Dans ce sillage, ce programme concerne les coopératives, les Unions de coopératives, les Groupements d'Intérêt Economique (GIE) et les associations professionnelles des filières. Il cible les micro-producteurs, les petits exploitants, les petits promoteurs et accorde un intérêt spécifique aux femmes et aux personnes en situation d'handicap, puisque ces catégories sociales sont souvent isolées de la chaîne de production. La finalité recherchée est la contribution à la lutte contre la pauvreté et les formes de précarité moyennant l'amélioration des conditions de travail et de vie de ces couches sociales en les regroupant dans les organisations précitées.

Ce programme social se base sur l'identification des projets engendrant plus de valeur ajoutée et présentant de meilleures opportunités en acheminant de nouveaux circuits de commercialisation.

Concrètement, ce programme se matérialise par :

- La mobilisation des acteurs locaux et le développement du partenariat ;
- L'élaboration d'un diagnostic des activités existantes et potentielles et proposition des actions à entreprendre ;
- L'appui à la production ;
- Le renforcement des capacités techniques et managériales par la formation ;
- La promotion de la valorisation et de la commercialisation.

A fin 2019 ce programme a fait bénéficier 16.187 bénéficiaires (Coopératives, Unions des coopératives, Groupements d'intérêt économique, Associations professionnelles) avec une enveloppe budgétaire de 346 millions de Dhs dont la part de l'ADS s'élève à 90 millions de Dhs⁶.

2.5. Plan Maroc Vert (PMV)

Le PMV, initié en 2008, s'articule sur deux piliers : (i) un pilier dédié à une agriculture moderne dont l'objectif est le développement accéléré de l'agriculture à forte valeur ajoutée et à forte productivité, par la création volontariste de pôles de développement agricoles et agroalimentaires à forte valeur ajoutée, s'alignant avec les exigences du marché, et (ii) un pilier consacré à l'accompagnement de l'agriculture solidaire. Ce pilier, intitulé pilier II, constituait également une opportunité pour les coopératives agricoles qui s'adonnent aux multiples filières

⁶ Selon le Ministère de la solidarité, du développement social, de l'égalité et de la Famille.

ciblées par ce programme étatique. Dans ce sens, ce pilier visait la mise à niveau de la petite agriculture dans une perspective de lutter contre la pauvreté ainsi que l'intégration de cette agriculture solidaire dans une stratégie de développement rural global et de développement de sources alternatives de revenu.

A terme du PMV en 2020, 989 projets ont été lancés (soit 89% de l'objectif 2020) au profit de 730.000 bénéficiaires (soit 94% de l'objectif 2020). Ces projets concernent principalement la plantation d'environ 438 milles ha⁷, l'installation de 450 unités de valorisation⁸, l'aménagement hydro-agricole de plus de 83 mille ha, l'amélioration pastorale d'environ 39 milles ha, et l'aménagement de 545 km de pistes. Le secteur des produits du terroir, de sa part, a connu la reconnaissance de 62 produits labélisés, la mise à niveau de 720 coopératives (20.000 bénéficiaires), la construction et l'équipement de 484 unités de valorisation, et le référencement de 3.000 articles au niveau des GMS⁹.

2.6. Vision 2015 de l'Artisanat à fort contenu culturel

Lancée en 2007, suite à la signature d'un contrat-programme entre le Gouvernement, la Fédération des Chambres d'Artisanat et la Fédération des Entreprises d'Artisanat, la Vision 2015 de l'Artisanat à fort contenu culturel vise à l'horizon de 2015 de : (i) multiplier par 2 le chiffre d'affaires de l'artisanat à fort contenu culturel ; (ii) générer 4 milliards de Dh de PIB supplémentaire pour atteindre 10 milliards de Dhs; (iii) créer 115.000 emplois additionnels; (iii) atteindre 7 milliards de Dhs d'exportations en 2015¹⁰, et (iv) former 60.000 lauréats¹¹.

Afin de concrétiser cette stratégie, des mesures, touchant toute la chaîne de valeur du secteur, ont été fixées et qui concernent, entre autre, la production, la qualité, la normalisation et la commercialisation.

Les principales cibles de cette stratégie sont les coopératives et les associations et les PME de l'artisanat à contenu culturel ainsi que les artisans individuels.

A fin 2015, cette stratégie affiche des résultats mitigés combinant des performances et des insuffisances. De ce fait, pour la période 2007-2015 le chiffre d'affaire du secteur est passé de 10,4 à 22,4 Milliards de Dhs et a généré une valeur ajoutée supplémentaire de 6,9 Milliards de Dhs ce qui dépasse nettement les objectifs tracés. Concernant les trois objectifs susmentionnés,

⁷ Il s'agit notamment de l'olivier, l'amandier, le figuier et le cactus.

⁸ Il concerne principalement les unités de trituration, concassage, séchage...).

⁹ <https://www.ada.gov.ma/fr/principales-realizations-du-plan-maroc-vert>.

¹⁰ Multiplier par 10 les exportations du secteur.

¹¹ 50.000 au niveau de la formation par apprentissage et 10.000 au niveau de la formation résidentielle.

les résultats restent en deçà des attentes et même catastrophiques pour les exportations qui ont connu un déclin notoire en comparaison avec l'année de référence¹².

Etant donné que l'artisanat occupe le deuxième rang dans le tissu coopératif du Maroc comme nous avons vu plus haut¹³, cette stratégie constituait une opportunité pour diverses coopératives de l'artisanat opérant dans les métiers variés tels que bois, les vêtements traditionnels, la bijouterie, la maroquinerie, la poterie et les tapis.

2.7. Programmes « Ibhar » de la pêche côtière et artisanale

Le Programme «Ibhar » a été initié en 2008 par le Département de la pêche maritime dans une perspective de mise à niveau et de modernisation des flottes de la pêche côtière et artisanale. L'enveloppe budgétaire, conçue pour ce programme, s'élève à 5 milliards de Dhs, dont 1 milliard de Dhs sous forme de subventions, 3 milliards de Dhs de prêts bancaires et 1 milliard de DH d'autofinancement. Ce programme est composé de deux axes : l'axe mise à niveau des flottes côtière et artisanale et l'axe modernisation de la flotte côtière¹⁴. Nous nous focalisons sur le premier axe qui concerne plus les coopératives.

Le premier axe a pour but la mise à niveau des flottilles artisanales et côtières via des actions relatives à la promotion de la qualité des captures, l'amélioration des conditions de vie de travail et de sécurité à bord, et ce, en ciblant 10.600 barques et 1.270 navires du segment côtier.

La flotte artisanale dans le cadre de cet axe bénéficie du Pack « Mawarid » dont l'objectif est d'encourager l'équipement d'unités artisanales en outils de communication, de navigation, de préservation des captures et en appareils de propulsion de la barque. L'appui étatique relatif à ce pack oscille entre 50% et 80% du montant de l'investissement. Le reste pourrait faire l'objet d'un crédit auprès des institutions de microcrédit ou d'un apport personnel.

Quant à la flotte côtière, elle consiste en trois packs : (i) le Pack «Anbar» qui vise l'équipement des navires en isolation et réfrigération des cales, machines à glace installées à bord et utilisation des icebox ; (ii) le Pack «Al Bahara» dédié à l'aménagement des navires en couchettes, sanitaires et cuisines ; et (iii) le Pack «Tajhiz» destiné aux équipements de passerelles, à l'aménagement du pont et les équipements contribuant à l'économie du carburant.

A noter que le premier axe a été prévu pour trois ans et le deuxième axe pour quatre ans. Pourtant, vu la faible implication des opérateurs ciblés dans le programme, suite principalement à des lourdeurs administratives, des amendements concrétisés par quatre avenants ont été

¹² Elles sont passées d'environ 580 millions à moins de 450 millions de Dhs entre 2007 et 2015.

¹³ En accaparant presque un cinquième du tissu coopératif dans le pays.

¹⁴ Cet axe vise l'introduction d'environ 400 nouveaux navires de conception moderne.

rajoutés pour combler ces difficultés et mieux l'adapter aux réalités du secteur et aux besoins des armateurs. De ce fait, l'avenant n°3, signé en février 2013, a été considéré comme la véritable relance du programme « Ibar » et a permis de comptabiliser la majorité des adhésions et hausser le taux de décaissement à plus de 98%¹⁵.

S'agissant des coopératives, selon les données du Département de la pêche maritime, le nombre de coopératives œuvrant dans le secteur est de 111 coopératives contenant environ 4.800 membres. Ces chiffres restent en deçà des attentes et des potentialités du secteur. Le tableau ci-après montre la répartition du tissu coopératif du secteur et ses adhérents par segment et par type d'activité.

Segment de pêche	Type d'activité	Coopératives		Adhérents	
		Nombre	Taux	Effectif	Taux
Pêche artisanale	Pêche pélagique et céphalopodière	67	60%	3174	65%
	Collecte des algues	22	20%	973	20%
	Collecte des coquillages	7	6%	174	4%
Pêche côtière	Pêche pélagique	7	6%	94	2%
	Commercialisation et export	8	8%	449	9%
Total		111	100%	4864	100%

Source : Ministère de l'agriculture, de la pêche maritime, du développement rural et des eaux et forêts, 2020

Mis à part le Plan « Halieutis », initié en 2010-2016 et qui concerne les trois segments de la pêche¹⁶, et le Programmes « Ibar », destiné aux opérateurs de la pêche artisanale et côtière dont les coopératives sont éligibles, un troisième programme, intitulé programme d'appui et d'accompagnement des coopératives de pêche, a été conçu exclusivement aux coopératives du secteur. Les objectifs de ce programme sont :

- La généralisation de la couverture sociale et médicale ;
- Le renforcement des capacités des coopératives moyennant la formation et l'encadrement des membres du conseil d'administration, la mise en place de programmes de formation en cours d'emploi, de vulgarisation et d'alphabétisation fonctionnelle au bénéfice de 20.000 marins, femmes et enfants de pêcheurs et l'organisation d'ateliers et visites d'échange inter-coopératives ;

¹⁵ Rapport annuel de la Cour des comptes au titre de l'année 2018.

¹⁶ Pêche Hautière, pêche côtière et pêche artisanale.

- L'amélioration des conditions de travail par le développement des structures d'accueil et l'aménagement et équipement des infrastructures de la pêche artisanale dans les ports et sites de pêche.

Malgré les efforts étatiques consentis pour améliorer la performance du secteur coopératif et la viabilité des coopératives, la majorité des interventions publiques qu'elles soient sectorielles ou transverses restent généralement en deçà des ambitions eu regard les moyens alloués et les potentialités non exploitées. Les insuffisances desdites interventions sont liées essentiellement à la faiblesse au niveau de la conception puisqu'elles ne tiennent pas suffisamment en compte les particularités sectorielles, sous-sectorielles et territoriales des coopératives ce qui se répercute sur leur mise en œuvre. En outre, ces interventions restent souvent verticales et cloisonnées et peu cohérentes sur le plan temporel et spatial. Par ailleurs, les contraintes inhérentes aux coopératives constituent également de réels freins face à l'implémentation des actions publiques en la matière.

Ceci nous mène à la mise à l'examen de la réalité du coopérativisme au Maroc qui dégage une panoplie de limites et contraintes, aussi bien intrinsèques qu'extrinsèques, freinant voire bloquant le bon déroulement ainsi que la performance des coopératives.

3. PRINCIPALES CONTRAINTES DU SECTEUR COOPERATIF

La multitude des plans et programmes publics en faveur du tissu coopératif dans les deux dernières décennies avait un impact quantitatif significatif traduit par une évolution exponentielle en termes du nombre de coopératives et de leurs adhérents. Pourtant, les réalisations sur le plan qualitatif présentent des lacunes et insuffisantes assez notoires notamment sur le plan technique, managérial et commercial. Ces imperfections se rapportent majoritairement à des contraintes internes et externes des coopératives.

3.1. Contraintes internes

Dans la majorité des pays du Nord, le mouvement coopératif a surgit comme résistance à l'hégémonie capitaliste après la révolution industrielle avec un fondement idéologique et socio-culturel profond. Cette création ex-nihilo a doté les organisations coopératives d'une indépendance et d'une résilience qui leur permettaient une grande autonomie et capacité de croissance endogène. Pourtant, au Maroc, à l'instar d'un grand nombre de pays en développement, la quasi-totalité des coopératives sont la résultante de politiques publiques visant la régulation et le contrôle du mouvement coopératif dans une première période, et leur implication, dans une deuxième période, dans la réduction de quelques problèmes sociaux tels que celui de la pauvreté, de l'exclusion sociale et du chômage. Il en résulte que les membres de

nombreuses coopératives, notamment celles créées à partir de 2005, ont compté, même dans la phase pré-crédation, sur le soutien étatique via les différents programmes de subvention. Ceci étant, on assiste à l'émergence d'une culture de dépendance de ces coopératives vis-à-vis desdits programmes étatiques, ce qui affecte leur compétitivité, voire leur viabilité sur le moyen et long terme.

Bien que la finalité recherchée derrière la constitution d'une coopérative soit la minimisation des coûts de production, l'amélioration de la qualité des produits et/ou services par la mise en commun de plusieurs moyens matériels et immatériels propres aux membres, on constate une forte dépendance de la majorité des coopératives à l'égard des aides de l'État. On note une faible existence de l'esprit coopératif et une ignorance des principes et valeurs coopératifs parmi les membres de nombreuses coopératives.

La faiblesse du capital apporté par les membres ainsi que le non réinvestissement des excédents affectent le bon déroulement des coopératives. Dans ce volet, la loi exige un capital minimum de 1.000 dirhams¹⁷, ce qui ne force pas les coopérateurs à souscrire des parts nominatives importantes en comptant plus, comme mentionné précédemment, sur le soutien des programmes et plans publics. Concernant la non-réinjection des excédents pour financer les activités de l'unité coopérative, il est dû soit au manque de visibilité, ou au besoin de récupérer de l'argent en fin d'exercice considéré comme fruit de l'effort consenti ou bien encore par manque de confiance aux dirigeants de la coopérative.

Quant au niveau d'instruction, et faute de données relatives au tissu coopératif, il est à signaler que l'analphabétisme, sur le plan national, concerne le tiers des marocains (32%). Ce taux atteint 47% en milieu rural qui abrite le grand nombre des coopératives dans le pays. Cette sombre réalité affecte d'une manière considérable les structures coopératives notamment sur les plans managérial, technique et commercial. Cet état de fait constitue également un réel frein face au développement des relations entre la coopérative et son environnement. Dans les meilleurs cas, le niveau des dirigeants reste très bas, ce qui se répercute sur la gestion de la coopérative et la capacité de mobilisation de fonds externes. Dans d'autres cas, la dépendance de la coopérative à un « leader » ou une personne instruite reste tributaire à sa disponibilité puisque beaucoup de dirigeants, notamment les jeunes, considèrent l'engagement dans une coopérative comme une phase provisoire en attendant de rejoindre la fonction publique ou un emploi salarié. Ainsi, une fois cette personne quitte la localité et par conséquent la coopérative, celle-ci connaît une chute

¹⁷ Environ 94 € (1€ = 10,7 Dirhams).

parfois dramatique, d'où la nécessité de prévoir la relève et assurer la formation ainsi que le partage des activités entre un nombre élargi de membres.

Toutes ces contraintes précitées, influencent la qualité de gouvernance au sein des organisations coopératives dont une grande proportion connaît des défaillances importantes en la matière. Bien que la nouvelle Loi 112.12 laisse une marge de liberté assez large aux coopératives quant au choix de leur mode de gouvernance, ceci fait émerger certaines lacunes à ce niveau. Celles-ci doivent être impérativement rectifiées, selon les spécificités et la nature d'activités de chaque coopérative. D'un autre côté, le non-respect des statuts ainsi que des règlements intérieurs engendrent parfois des conflits internes, voire l'absence de confiance entre dirigeants et adhérents. Un tel risque est accentué souvent par le manque de communication régulière et transparente entre les différentes parties. A noter aussi que de nombreuses coopératives opèrent sans stratégie claire ni plan d'action prévisionnel.

3.2. Contraintes externes

Afin de mener à bien leurs activités, et vu l'insuffisance des excédents générés, les coopératives marocaines doivent souvent recourir aux crédits bancaires. Pourtant, cette voie n'est pas toujours nivelée à la grande partie des unités coopératives. Selon des responsables de *Tamwil El Fellah*, filiale du *Groupe Crédit Agricole du Maroc*, environ 90% des coopératives au Maroc n'ont pas accès au crédit. La majorité écrasante d'entre elles ne peuvent pas en bénéficier à cause de multiples facteurs d'ordre financier, organisationnel et managérial. Ainsi, intéressées seulement par des rendements plus sûrs, rapides et élevés, les institutions bancaires exigent des critères assez stricts rendant la plupart des unités coopératives non bancables. Cette situation est aggravée par l'absence de dispositifs de garantie ou d'organismes de cautionnement mutuel ou coopératif qui peuvent réduire cette inaccessibilité.

Par ailleurs, le modèle coopératif basé sur des valeurs et principes singuliers ne dispense pas les coopératives d'une féroce concurrence vis-à-vis des entreprises capitalistes plus organisées et plus performantes. Cette concurrence est alimentée par l'effet de la mondialisation et l'internalisation des marchés qui rend l'accessibilité à ces derniers, voire la viabilité des unités coopératives, une épreuve très ardue. En outre, l'atomicité de ces unités et la faible coordination entre elles ne leur permettent pas de tirer profit des opportunités offertes notamment par les marchés étrangers.

Dans ce sens, malgré l'originalité et les avantages comparatifs de plusieurs produits marocains, leurs coûts unitaires relativement élevés et l'incapacité des coopératives à répondre

instantanément et/ou régulièrement à des grandes commandes, les privent d'importantes voix de commercialisation.

Par ailleurs, cette compétitivité entre les différentes unités productives a fait émerger une clientèle de plus en plus exigeante en termes de prix et de normes. Le développement technologique dans les dernières décennies a remis les comportements, aussi bien des producteurs que des consommateurs, dans un processus de changement perpétuel. Dans cette optique, les Technologies d'Information et de Communication permettent au consommateur de se renseigner sur les caractéristiques et la qualité des produits, ainsi que de comparer et négocier les prix en temps réel. De l'autre côté, ces technologies offrent aux producteurs la possibilité d'influencer les choix et les décisions des clients ainsi que de conquérir de nouveaux marchés et d'augmenter leur force de vente.

S'agissant des études sur l'usage des dites technologies dans la gestion et la commercialisation des produits et services des coopératives, celles-ci font encore défaut dans le contexte marocain. Quelques études mineures, qualitatives et quantitatives de quelques chercheurs et étudiants universitaires, montrent la faiblesse de l'adoption des outils informatiques, de télécommunication et de l'audiovisuel dans les activités coopératives. A noter que le nombre des coopératives desservies en ces technologies et qui les utilisent pour commercialiser leurs produits et services, demeure très faible, puisque cela reste tributaire du niveau d'éducation, de la maîtrise des outils informatiques et des techniques du E-commerce.

La pandémie Covid-19, qui a envahi le pays ainsi que le reste du monde, constitue un point marquant dans ce sens. Le confinement, ainsi que les mesures de distanciation sociale, ont poussé quelques coopératives à utiliser des canaux digitaux pour garantir l'écoulement de leurs produits vers leurs clients ou bien la recherche de nouveaux clients potentiels. Cette crise sanitaire a poussé une partie considérable de consommateurs à privilégier la livraison à domicile pour s'approvisionner en produits et services. Ces nouveaux comportements pourraient persister au Maroc même dans la période post-pandémique, à l'instar des pays développés où l'achat à distance et la livraison à domicile sont devenus des pratiques désormais bien incarnées en leur sein.

Face à la carence sur le plan digital, plusieurs départements et acteurs publics, semi-publics et même des entreprises citoyennes ont initiés des plates-formes digitales souvent pour des coopératives sectorielles. Pourtant, le nombre et la vocation de ces plates-formes ne couvrent qu'une faible portion du tissu coopératif.

Conclusion

Au terme de ce bref tour d'horizon sur le secteur coopératif marocain, nous pouvons avancer que les coopératives ont connu d'importantes évolutions depuis l'Indépendance à nos jours tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif en regagnant de nouveaux secteurs d'activités et en adoptant de nouvelles approches et méthodes de travail. Cependant, le secteur reste heurté par une myriade d'obstacles, endogènes et exogènes, qui ralentit, voire bloque son essor. Parmi les d'obstacles endogènes les plus saillants figure le faible esprit coopératif voire son absence au sein de la majorité des coopératives ce qui affecte les apports financiers et en nature des coopérateurs, le climat de confiance au sein de la coopérative ainsi que la réinjection des excédents afin d'améliorer la production et la productivité de l'organisation.

Par ailleurs, le faible niveau d'instruction des coopérateurs ainsi que des dirigeants freine souvent le développement des unités coopératives. Sur le plan externe, la majorité des coopératives au Maroc n'ont pas accès au financement bancaires ce qui entrave l'expansion et la modernisation des modes de production, de valorisation et de commercialisation. Ceci à son tour, prive ces unités à atteindre un stade de performance afin de faire face à une concurrence rude imposée par les entreprises capitalistes et de satisfaire les besoins d'une clientèle diversifiée et exigeantes.

Dans cette quête, les principaux acteurs telles que l'ODCO et les départements ministériels concernés (agriculture, artisanat, pêche maritime, tourisme, etc.) sont appelés à redoubler leurs efforts en matière de formation et d'accompagnement pour induire une nouvelle dynamique dans les sous-secteurs coopératifs et améliorer les capacités manageriels, techniques et commerciales des coopératives. Dans le même ordre d'idée, les universités marocaines sont appelées à s'ouvrir sur ces organisations d'économie sociale par des recherches et études empiriques mais aussi par l'envoi des étudiants dans des stages pratiques au sein de ces unités pour travailler sur des thématiques précises telles que la gouvernance, la gestion administrative, les modes de production et de commercialisation, la formation. etc.

Sur le plan financier, la création d'un fonds spécial pour le financement des coopératives s'avère comme une nécessité impérieuse pour sortir graduellement de l'approche d'assistantat qui règnent jusqu'à maintenant et permettre à ces organisations de l'économie sociale de mettre à niveau leurs processus productif.

De leur part, les acteurs coopératifs sont invités à dépasser la culture d'assistantat qui règne à une logique d'indépendance et de développement endogène basé sur les valeurs coopératives et les ressources internes et locales. Le renforcement des capacités individuelles et collectives

par les formations doit être parmi les préoccupations des dirigeants de ces organisations. En outre, ces acteurs doivent passer d'une logique d'imitation et du « copier-coller » à une logique de créativité et d'innovation non seulement dans la production mais aussi sur le plan organisationnel et commercial.

Enfin, surmonter ces mesures ne peut guère donner les effets escomptés loin d'une vision claire sur le plan national et une déclinaison effective sur les plans régionale et provinciale axée sur la convergence des actions des différentes parties prenantes et la prise en compte des spécificités et des contraintes sectorielles et territoriales des bassins coopératifs.

REFERENCES

- **Articles de revue :**

Ahrouch, S. (2011). Les coopératives au Maroc : Enjeux et évolutions. *Revue internationale de l'économie sociale*, n°322, 23–26.

Bouchafra, M. (2012). Les Coopératives : Une Forte Pénétration Territoriale. *Revue Marocaine des Coopératives*, n°3, 5-17.

Debbagh, B. & Yousfi, FZ. (2020). Le Mouvement Coopératif Féminin dans le Milieu Rural au Maroc : Quelle Contribution Au Développement Humain ? *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management*, 5(1), 18-31.

FATH ALLAH, A. (2011). Eclairages sur le Mouvement Coopératif Marocain. *Revue Marocaine des Coopératives*, n°1, 7-10.

LAABID A. (2015). Les unions : Espace De Restructuration Des Coopératives. *Revue Marocaine des Coopératives*, n°5, 45-50.

Louizi, K. & Al. (2021). La performance de l'ESS au Maroc : Entre Stratégie Nationale et Perspective Institutionnaliste. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(2), 175 -201.

Mekkaoui Alaoui Y., Zouiten M. (2019). Pauvreté et Développement Humain ; Une Approche Socio-Econométrique de l'INDH en Milieu Rural Marocain. *Revue Espace Géographique et Société Marocaine*, n° 28/29, 196-209.

Mergoum, I. & Hinti, S. (2016). L'entrepreneuriat Coopératif : Un Levier du Développement Territorial au Maroc. *Revue Économie, Gestion et Société*, n° 8,1-18.

Parodi, M. (2005). Economie Sociale et Solidaire et Développement Local. *Revue Internationale de L'économie Sociale*, n° 296, 26-41.

Pequeur, B. & Itçaina, X. (2012). Economie Sociale Et Solidaire Et Territoire : Un Couple Allant de Soi ? *Revue Internationale de L'économie Sociale*, n°325, 48-64.

SADDIKI, A. (2018). Etat des Lieux du Cadre Juridique et Instances de L'économie Sociale et Solidaire au Maroc. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 9(5), 669-684.

- **Rapports et textes juridiques :**

Cour des comptes.(2018). Rapport annuel.

Dahir n° 1-83-226 du 9 moharrem 1405 (5 octobre 1984) portant promulgation de la loi n° 24-83 fixant le statut général des coopératives et les missions de l'Office du Développement de la Coopération, Bulletin Officiel n° 3773 du 29 Joumada I 1405 (20 février 1995), p 18.

Dahir portant loi n° 1-93-166 du 22 rebia I 1414 (10 sept 1993) modifiant la loi n° 24-83 fixant le statut général des coopératives et les missions de l'Office du Développement de la Coopération, Bulletin Officiel n° 4220 du 27 Rebia I 1414 (15 septembre 1993), p 483.

Dahir n° 1-14-189 du 27 moharrem 1436 (21 novembre 2014) portant promulgation de la loi n° 112-12 relative aux coopératives, Bulletin Officiel n° 6696 du 19 kaada 1439 (2 Août 2018), p 1486.

Dahir n° 1-17-25 du 17 kaada 1438 (10 août 2017) portant promulgation de la loi n° 74-16 modifiant la loi n° 112-12 relative aux coopératives, Bulletin Officiel n° 6722 du 22 safar 1440 (1 Novembre 2018), p 1761.

Ministère Délégué Auprès du Chef du Gouvernement Chargé des Affaires Economiques et Générales. (2010). Stratégie Nationale de l'Economie Sociale et Solidaire 2010-2020.

Ministère de la Solidarité, du Développement Social, de l'Égalité et de la Famille. (2020). Maroc-Attamkine - Programme National Intégré d'Autonomisation Economique des Femmes et des Filles, à l'Horizon 2030.

Ministères des Finances (2012). Loi de Finances n° 115-12 pour l'Année Budgétaire 2013 ».

Ministère de l'Artisanat et de l'Economie Sociale et Solidaire. (2016). Vision 2015 de l'Artisanat à Fort Contenu Culturel Bilan 2007-2015.

Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts. (2008). Ibhar : Programme de Mise à Niveau et de Modernisation des Flottes Côtière et Artisanale.

Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Economie sociale. (2006). Contrat Programme 2006 – 2015.

ODCO. (2014). Statistiques. Revue marocaine des coopératives, n°4, 104-117.

- **Site web :**

<http://www.odco.gov.ma/fr/content/programme-mourafaka>

<https://www.ada.gov.ma/fr/principales-realizations-du-plan-maroc-vert>

<http://www.mpm.gov.ma>