

Dynamique Coopérative au Maroc et Nouveau Modèle de Développement

Cooperative Dynamics in Morocco and New Development Model

Khalid DIDI¹, Hicham ATTOUCH²

¹Doctorant-chercheur, Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et Développement Durable (LARMODAD), Université Mohammed V, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales- Souissi, Université Mohammed V- Rabat, Maroc.

²Enseignant-chercheur, Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et Développement Durable (LARMODAD), Université Mohammed V, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales- Souissi, Université Mohammed V- Rabat, Maroc.

Résumé : Au Maroc, le secteur de l'économie sociale et solidaire a connu ces dernières années une véritable dynamique coopérative. Le nombre des coopératives et leurs adhérents ne cessent de se multiplier dans les différents secteurs et domaines d'activités. En dépit de cette dynamique démographique et sectorielle, le développement du secteur coopératif marocain fait face à de nombreuses contraintes d'ordre juridiques, institutionnelles et socioéconomiques, ainsi qu'à l'insuffisance des mesures entreprises par l'Etat pour surmonter lesdites contraintes (Rapport du CESE, 2015, p.15).

Cependant, la nouvelle feuille de route du développement, adoptée par le Maroc à l'horizon de 2030, tend à mettre fin aux dysfonctionnements de ce secteur, en transformant le tiers-secteur en une véritable troisième voie de développement et en soutenant la dynamique coopérative marocaine afin qu'elle devienne un nouveau secteur à forte valeur ajoutée pour l'économie nationale et la nouvelle dynamique de développement (Rapport général du NMD, 2021, p.71).

L'objectif principal de ce papier de recherche est d'analyser la performance de la dynamique coopérative marocaine et ses perspectives de développement à la lumière des principales conclusions et recommandations de la commission spéciale sur le modèle de développement.

Mots-clés : Coopérative ; Dynamique ; Economie Sociale ; Action publique ; Développement.

Abstract: In Morocco, the social and solidarity economy sector has experienced a real cooperative dynamic in recent years. The number of cooperatives and their members is constantly increasing in the various sectors and fields of activity. Despite this demographic and sectoral dynamic, the development of the Moroccan cooperative sector faces numerous legal, institutional and socio-economic constraints, and the inadequacy of the measures taken by the State to overcome the said constraints (CESE Report, 2015, p.15).

However, the new development roadmap, adopted by Morocco by 2030, tends to put an end to the dysfunctions of this sector, and to make the third sector a real third way of development and to support the cooperative dynamic to make it a new sector with high added value to the national economy and the new dynamic of development (General Report of the NMD, 2021, p.71).

The main objective of this research paper is to analyze the performance of Moroccan cooperative dynamics and its development prospects in the light of the main conclusions and recommendations of the special commission on the development model.

Keywords: Cooperative; Dynamics; Social Economy; Public action; Development.



1. Introduction

Au Maroc, le tissu coopératif est considéré comme un secteur porteur, dont le développement peut contribuer à lutter efficacement contre la pauvreté et l'exclusion, à créer de nouveaux emplois et à organiser le secteur informel. Conscient de ce potentiel que représente l'entrepreneuriat coopératif dans le développement économique et social des territoires, les pouvoirs publics ont accordé une attention particulière à la redynamisation du secteur coopératif.

De ce fait, plusieurs mesures d'appui et d'accompagnement ont été adoptées par l'Etat afin de booster la dynamique de ce secteur. Les coopératives ont bénéficié d'un soutien croissant des pouvoirs publics, qui s'est intensifié ces dernières années grâce à la mise en place de plusieurs programmes étatiques et stratégies sectorielles, ayant fortement contribué à la dynamique des coopératives marocaines. (Didi & Attouch, 2021).

Au niveau démographique, le nombre des coopératives et leurs adhérents ne cessent de se multiplier dans les différents secteurs et domaines d'activités. Selon les chiffres communiqués par l'office du développement de la coopération, le secteur coopératif compte aujourd'hui plus de 40 531 coopératives et 64 6901 adhérents (ODCO, 2020). Cette dynamique démographique des coopératives s'est accompagnée par une dynamique participative au développement des coopératives grâce à l'investissement ces dernières dans la mise en œuvre des politiques et stratégies sectorielles (INDH, PMV, Vision 2030 pour l'Artisanat, etc.).

Cependant, le Conseil Economique Social et Environnemental (2015), a pu observer que, le développement du secteur coopératif marocain fait encore face à de nombreuses contraintes d'ordre juridiques, institutionnelles et socioéconomiques, ainsi qu'à l'insuffisance des mesures entreprises par l'Etat pour surmonter lesdites contraintes (Rapport du CESE, 2015, p.15).

Selon le même rapport, le secteur coopératif marocain subit également de nombreuses carences liées à la faiblesse des moyens affectés aux organismes d'accompagnement des coopératives et au défaut de gouvernance dû au faible niveau de qualification des gérants et des adhérents. Il rencontre également des difficultés liées à l'accès au financement et à l'absence de couverture sociale pour les adhérents. En conséquence, la dynamique participative au développement des coopératives reste insuffisante voir même limitée. Selon le CESE, la contribution des coopératives au PIB national se limite à 1.5%. De plus, la création d'emplois salariés dans ce secteur reste encore faible et loin des aspirations de l'acteur public.

Toutefois, la nouvelle réflexion sur le nouveau modèle de développement à l'horizon de 2030, propose de faire de l'économie sociale dans le cadre du « tiers-secteur » une véritable troisième voie de développement, chose qui peut constituer une opportunité pour redynamiser le secteur coopératif marocain et en faire un nouveau secteur à forte valeur ajoutée dans l'économie nationale.

L'objectif principal de ce papier de recherche est d'analyser la performance de la dynamique coopérative marocaine et ses perspectives de développement à la lumière des principales conclusions et recommandations du Nouveau Modèle de Développement. Pour ce faire, nous présenterons dans un premier temps, la revue de littérature relative à la notion de la dynamique coopérative. Ensuite, nous dresserons un état des lieux de la dynamique coopérative au Maroc, ainsi que ses contraintes et ses défis. Enfin, nous mettrons en exergue les perspectives de développement de la dynamique coopérative marocaine dans le cadre des propositions et recommandations du nouveau modèle de développement.

2. Définition des concepts clés

2.1. Définition de la Coopérative :

Selon la définition de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI), une coopérative est « une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement », (Déclaration sur l'identité coopérative, ACI, 1995). Autrement dit, les coopératives sont donc des entreprises centrées sur les personnes, qui sont détenues collectivement et contrôlées démocratiquement par leurs membres pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs.

Ainsi, les coopératives sont fondées et gérées par des valeurs et principes reconnus universellement par les instances mondiales. Les sept principes coopératifs énoncés en 1995 dans la déclaration sur l'identité internationale des coopératives constituent les lignes directrices du mouvement coopératif au niveau mondial, à savoir :

- Premier principe : Adhésion volontaire et ouverte ;
- Deuxième principe : Contrôle démocratique exercé par les membres ;
- Troisième principe : Participation économique des membres ;
- Quatrième principe : Autonomie et indépendance ;
- Cinquième principe : Éducation, formation et information ;
- Sixième principe : Coopération entre les coopératives ;
- Septième principe : Engagement envers la collectivité.

L'Alliance coopérative internationale est le régisseur international de l'identité coopérative, des valeurs et principes du mouvement coopératif et elle a la responsabilité de s'assurer que les sept principes qui sous-tendent l'entreprise coopérative sont interprétés de manière appropriée. Dans ce contexte, le Comité des principes de l'ACI a publié en 2016, des notes d'orientation sur les principes coopératifs, qui fournissent des orientations et des conseils détaillés quant à l'application pratique de ces principes aux entreprises coopératives. Ainsi, le document présente une mise à jour plus détaillée de l'application de ces principes pour assurer la gouvernance et le fonctionnement des organisations coopératives au 21^{ème} siècle. (ACI, 2016)

Conformément à la définition universelle des coopératives proposée par l'ACI, la loi marocaine relatives aux coopératives définit la coopérative comme étant « 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 la coopération. », (La loi n° 112-12, 2014).

De manière générale, une coopérative est une organisation de l'économie sociale et solidaire (ESS), guidée par des valeurs et principes coopératifs reconnus au niveau international. Elle joue un rôle crucial dans le développement humain et durable des territoires par le biais de l'entrepreneuriat coopératif.

2.2. La dynamique coopérative :

La notion de « dynamique » est l'opposé de tout ce qui est statique. Selon les différentes définitions proposées pour ce concept, la dynamique renvoie à ce qui est relatif à l'étude de l'évolution d'un phénomène dans le temps. Autrement dit, la dynamique est d'abord un changement, une évolution et par

extension, une capacité à changer et à évoluer. Toutefois, la dynamique ne doit pas être interprétée uniquement en termes de croissance positive, elle peut être également négative, dans le sens de traduire le déclin, la rétraction et la déprise. (Muller, 2021)

Dans la théorie de la dynamique économique, l'étude de la dynamique cherche à expliquer les faits économiques dans leurs causes et leurs effets (Rob.Suppl.1970). Quant à la théorie de l'analyse sectorielle initiée par Michel Porter (1982), l'objectif de l'analyse de la dynamique est d'étudier les caractéristiques économiques et concurrentielles d'un secteur économique d'activité, d'industrie, de marché ou d'une branche économique. Selon cette théorie, l'analyse sectorielle consiste à étudier systématiquement et successivement pour un secteur d'activité, les conditions de base, la concurrence, les stratégies et les performances (Porter, 1999).

Partant de ces éléments, nous pouvons définir la notion de la dynamique coopérative retenue dans le cadre de ce travail de recherche, comme étant l'étude et l'analyse de l'ensemble des caractéristiques socio-économiques du secteur coopératif marocain, son évolution dans le temps et l'espace, et ses indicateurs de performance. L'objectif est d'analyser la dynamique sectorielle des coopératives au Maroc, ses contraintes et défis ainsi que ses perspectives de développement.

3. La dynamique coopérative au Maroc : état des lieux

Au Maroc, le secteur coopératif occupe une place stratégique dans le paysage économique national. Depuis l'indépendance du pays en 1956, l'Etat s'est orienté vers la promotion du modèle économique basé sur les coopératives, dans l'espoir que l'économie sociale apporte des réponses en matière de croissance nationale, de lutte contre la pauvreté et d'emplois, tout en plaçant l'Homme au centre du développement économique et sociale. (Ahrouch & Nassiki, 2016)

Pour atteindre ces objectifs, les pouvoirs publics ont mis en œuvre plusieurs programmes étatiques et stratégies sectorielles qui prévoient des dispositifs d'appui et d'accompagnement des coopératives dans les différents secteurs d'activités, notamment par : la formation et le renforcement des capacités managériales des gestionnaires et les dirigeant, l'assistance technique et financière des coopératives et l'appui à la commercialisation de leurs produits dans le marché local et international.

Les programmes étatiques adoptés par les pouvoirs publics, notamment ceux de l'Initiative Nationale du Développement Humain (INDH) et le Plan Maroc vert (PMV), ont encouragé les petits producteurs, les jeunes diplômés, et les femmes à créer des entreprises coopératives et d'autres formes d'organisations issues de l'économie sociale et solidaire.

Cette poussée donnée aux coopératives s'est consolidée avec la mise en place du programme MOURAFKA, initié par l'Office du développement de la coopération (ODCO)¹. Ce programme d'appui post-crédation des coopératives est destiné aux coopératives nouvellement créées. Il s'inscrit dans la volonté de l'Etat de promouvoir les coopératives, comme mécanisme de développement local, favorisant la création d'emplois et l'amélioration des conditions de vie des populations locales par des activités génératrices de revenus (AGR).

¹ L'Office de Développement de la Coopération (ODCO), est un établissement public, bénéficiant de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est chargé de promouvoir l'action Coopérative et d'appuyer les coopératives en matière d'assistance juridique, de gestion, de mise à niveau et de commercialisation. Il est ainsi l'organe de déploiement de la politique gouvernementale dans le domaine des coopératives, à l'exception de celles entrant dans le cadre de la réforme agraire.

Au niveau territorial, certaines régions ont fortement contribué à la dynamique des coopératives dans leurs territoires, par l'élaboration et la mise en œuvre des plans régionaux de développement de l'économie sociale pour promouvoir les initiatives locales de l'économie sociale et solidaire. De plus, des observatoires régionaux de l'ESS ont été créés en vue d'accompagner la mise à niveau des coopératives existantes à travers la formation, l'accès au financement, le parrainage et le partenariat. Les porteurs de projets générateurs de revenus ont également été encadrés afin qu'ils développent leurs projets dans le cadre des structures coopératives. (Bensghir, 2020)

Partant de ces éléments, nous pouvons confirmer que grâce aux différentes mesures d'appui et d'accompagnement prises par les acteurs étatiques, le secteur coopératif marocain a connu une dynamique démographique et un ancrage territorial.

3.1. La dynamique démographique des coopératives :

Comme nous l'avons souligné auparavant, le mouvement coopératif marocain a connu ces derniers temps une dynamique démographique importante et un ancrage territorial tirant partie des traditions et coutumes marocaines enracinées, et fondées sur la solidarité et l'entraide mutuelle. Les chiffres communiqués par l'Office du développement de la coopération (ODCO) démontrent une cadence soutenue de création des structures coopératives ces dernières années.

Comme il est mentionné dans la figure n°1, le nombre des coopératives a évolué en 2008 de 19,2% par rapport à 2005, en passant de 4 895 à 6 286 coopératives en 2008. De même, le nombre des coopératives est passé de 6 286 en 2008 à plus de 27 262 coopératives en 2019.

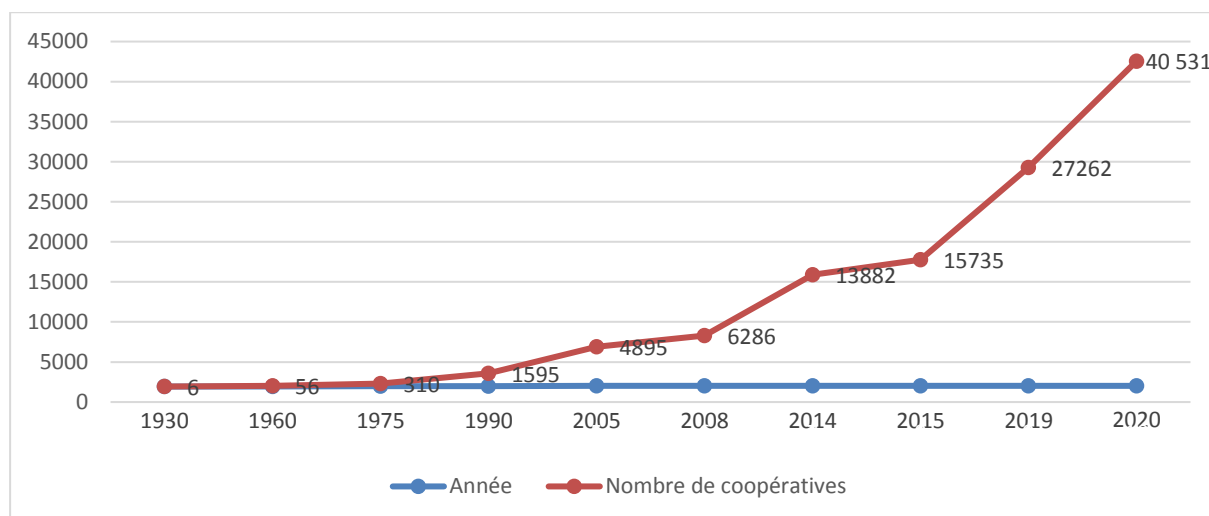


Figure 1 : Evolution des coopératives au Maroc depuis 1930 (ODCO, 2020)

Selon les statistiques publiés par l'ODCO au titre de 2020, le nombre des coopératives au Maroc a atteint un chiffre de 40 531, avec un effectif de plus 646 901 adhérents au niveau national. Cette dynamique démographique des coopératives est due 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)

Selon Bensghir (2020), ce grand nombre de nouvelles constitutions de coopératives est dû également aux programmes et aux efforts déployés par l'ODCO à travers les campagnes de sensibilisation et de vulgarisation de l'esprit coopératif et surtout à travers son programme d'appui « Mourafaka » dédié par l'Etat au profit des coopératives pour promouvoir le secteur coopératif marocain. Cette approche vise

essentiellement l'organisation des secteurs productifs informels et la valorisation des produits de terroir dans le but de structurer des projets de développement nationaux, affirme (Bensghir, 2020, p.11).

3.2. La dynamique sectorielle des coopératives :

Conscient du potentiel du modèle coopératif en matière de développement socio-économique, le Maroc a mesuré d'importants développements du secteur et de la promotion de l'activité des coopératives. Depuis, le lancement de l'initiative nationale du développement humain (INDH) en 2005, et la stratégie du Plan Maroc Vert (PMV) en 2008, le secteur coopératif marocain a enregistré ces derniers temps une véritable dynamique sectorielle représentée par l'évolution du nombre de création des coopératives dans les différents secteurs d'activités.

Le tableau ci- après représente la répartition des coopératives par secteur d'activités au titre de 2020 :

Secteur	Nombre de coopératives	Nombre des adhérents
AGRICULTURE (H.R.A)	25 646	458 115
ARTISANAT	7 833	65 599
HABITAT	1 238	51 331
COMMERCANTS / ET SERVICES	51	6 091
ARGANE	805	11 986
PLANTES MEDICINALES ET AROMATIQUES	678	8 920
DENRÉES ALIMENTAIRES	590	4 525
PECHE	556	7 894
ALPHABETISATION	555	3 439
FORETS	509	12 343
TOURISME	343	1 911
TRANSPORT	166	2 435
TRAITEMENT DE DECHETS	146	1 116
MAIN D'OEUVRE	128	828
IMPRIMERIE-PAPETERIE	86	447
EXPLOITATION DES CARRIERES	80	1 782
ART ET CULTURE	56	313
CONSEIL ET GESTION	49	309
CONSOMMATION	43	6 868
TELECOMMUNICATION	30	164
COMMERCE ELECTRONIQUE	24	120
MINES	19	365
TOTAL	40 531	646 901

Tableau 1 : Coopératives par secteur en 2020 (ODCO)

D'après les données avancées dans ce tableau, nous constatons que les coopératives se sont formées dans les divers secteurs d'activités, avec une différence au niveau de l'effectif de coopératives par secteur et du nombre d'adhérents. Plus globalement, cette dynamique sectorielle concerne aussi bien les secteurs classiques tels que l'agriculture, l'habitat, l'artisanat, la forêt, la pêche et le transport, que les nouveaux créneaux tels que, l'huile d'argan, l'alphabétisation, les plantes aromatiques et médicinales, les denrées alimentaires, les forêts et tourisme, etc.

Par ailleurs, nous constatons que le secteur coopératif s'est enrichi à travers l'émergence de nouveaux secteurs tels que des coopératives de traitements des déchets (146 coopératives), des coopératives de main

d'œuvre (128 Cop), d'exploitation de carrières (80 Cop), d'art et culture (56 Cop), et de conseil et gestion (49 Cop), de consommation (43 Cop), de télécommunication (30 Cop), de commerce électronique (24 Cop), et enfin, des coopératives apparaissent désormais dans le secteur des mines (19 Cop). Cette diversité sectorielle démontre la dynamique du secteur coopératif, et le rôle des coopératives comme instrument d'insertion socio-économique et de développement territorial.

Toutefois, l'analyse des chiffres avancés dans ce tableau, démontrent que le secteur coopératif marocain est essentiellement dominé par le secteur agricole qui se positionne au premier rang, avec un nombre de 25 646 coopératives agricoles et qui accapare à lui seul 65% du secteur coopératif et 71% du total des adhérents, suivi respectivement par le secteur de l'artisanat et de l'habitat. Le nombre de coopératives d'artisanat a atteint 7.833 unités avec 65.599 adhérents, et celui des coopératives d'habitat avec 1.238 coopératives et 51.331 des adhérents.

La figure suivante illustre le taux de prédominance des secteurs d'activités du tissu coopératif au titre de l'année 2020 :

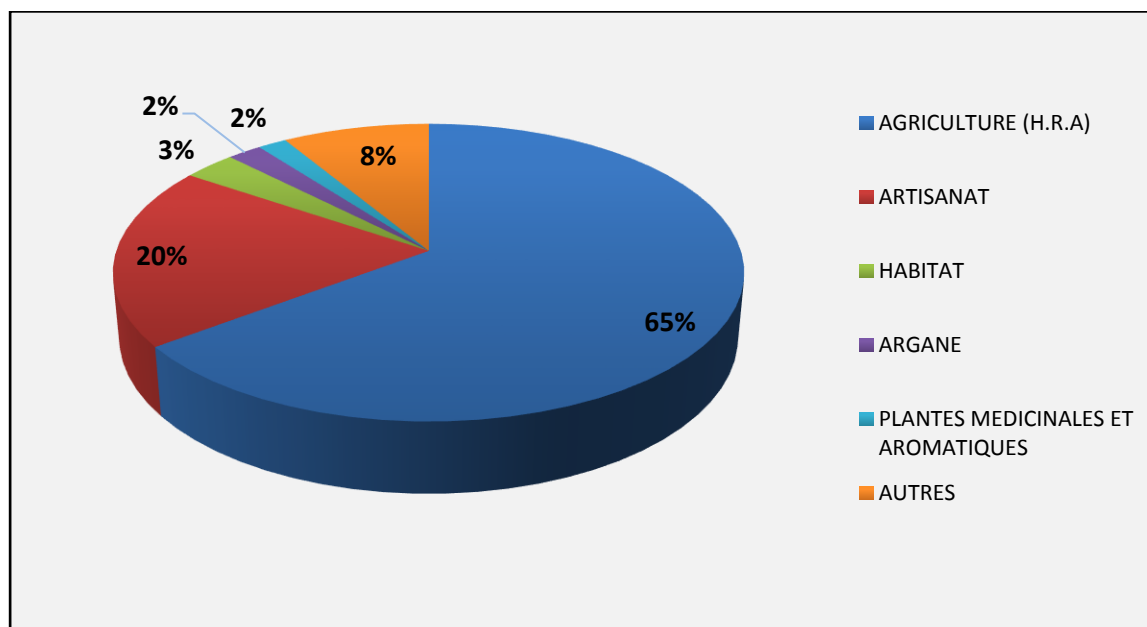


Figure 2 : Répartition des coopératives par secteur en 2020 (ODCO, 2020)

Cette nouvelle dynamique sectorielle des coopératives s'explique par plusieurs facteurs dont principalement le dynamisme de la population locale dans le secteur agricole et artisanal, ainsi que, par les appuis financiers et les formations dispensées au profit des coopératives dans les programmes de plusieurs instances concernées par le développement des AGR et organisées dans des coopératives. Ainsi, en plus des efforts déployés par l'ODCO dans la vulgarisation de la formule coopérative, le nombre de coopératives a atteint le chiffre de 40 531 fin 2020, avec une forte présence dans les différentes branches d'activités.

3.3. La dynamique territoriale des coopératives :

Au Maroc, le rôle primordial que joue le secteur coopératif dans l'évolution des conditions économiques et sociales, en particulier au niveau territorial, n'est plus à démontrer. En effet, ce secteur a ouvert de grands horizons, d'une part, pour la création des projets économiques et sociaux dont l'ambition principale est de combattre la pauvreté, l'exclusion, et l'intégration des petits producteurs dans le marché

et d'autre part, pour l'identification d'opportunités de réponse à des besoins spécifiques d'une population vulnérable et marginalisée par l'économie capitaliste, par la concrétisation de ces opportunités à travers la mise en œuvre de solutions entrepreneuriales adaptées. (Mergoum & Hinti, 2016)

Dans ce cadre, des plans régionaux de développement de l'économie sociale et solidaire (PDRESS), ont été adoptés pour doter chaque région du royaume d'un cadre régional pour le développement du secteur de l'économie sociale et solidaire, afin d'encourager les porteurs de projets et des activités génératrices des revenus à développer leurs projets dans le cadre de structures de l'ESS, notamment les associations et les coopératives. De même, certaines régions ont réservé des chapitres budgétaires spéciaux pour encourager la constitution des coopératives et l'organisation de salons régionaux dans le but de promouvoir les coopératives et leurs produits au niveau local et régional.

A cet égard, le tissu coopératif marocain a enregistré dynamique régionale au niveau national. La figure suivante représente la répartition régionale des coopératives et leurs adhérents au titre de l'année 2020 :

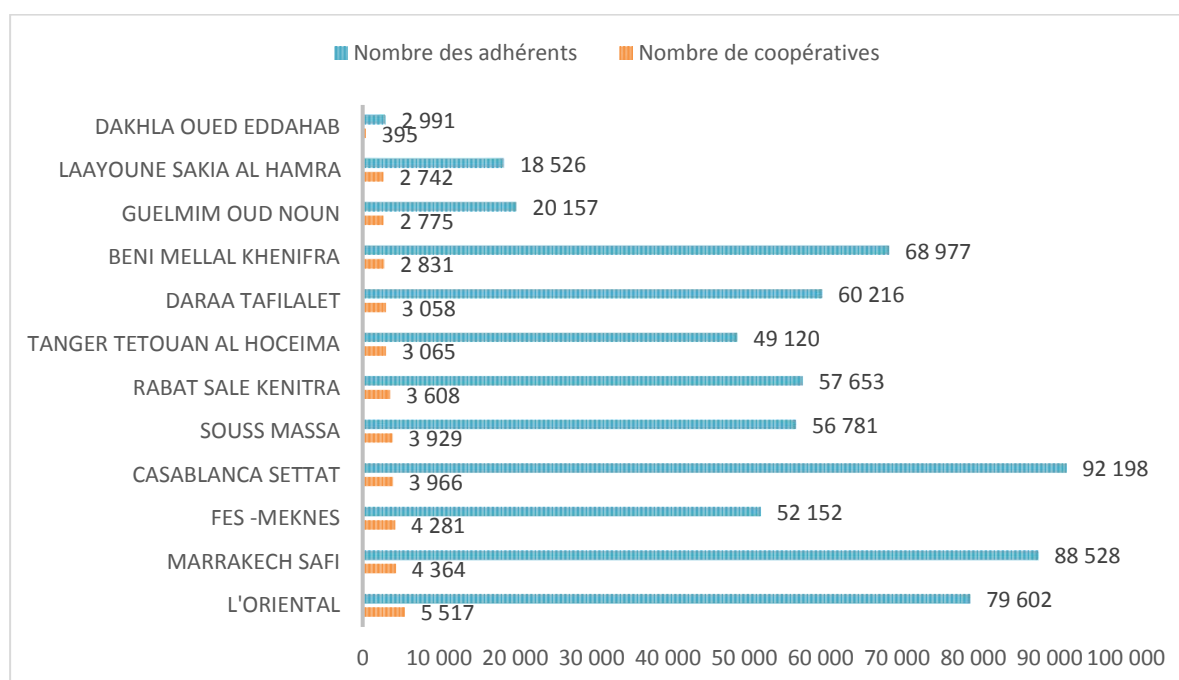


Figure n° 3 : Répartition régionale des coopératives et leurs adhérentes, en 2020 (ODCO, 2020)

L'analyse de la répartition régionale des coopératives reflète une présence régionale déséquilibrée du secteur coopératif au niveau des régions. En effet, les chiffres démontrent une forte concentration des coopératives au niveau de la région de l'oriental avec 5.517 coopératives, suivi par la région de Marrakech-Safi avec 4.364 coopératives et les autres régions du royaume connaissent une dynamique progressive dans le rythme de création des coopératives.

4. Les limites, contraintes et défis de la dynamique coopérative au Maroc

Malgré la dynamique de réalisations positivement appréciée du secteur coopératif marocain et caractérisée par une croissance soutenue des créations de coopératives ainsi que de l'émergence de nouveaux créneaux, la performance de la dynamique coopérative au Maroc souffre toujours de plusieurs limites et rencontre diverses contraintes. Elle doit encore relever certains défis, qui empêchent le développement et la performance du secteur coopératif marocain.

4.1. Les contraintes et limites de la dynamique coopérative :

Selon l'avis du Conseil Économique Social et Environnemental (CESE), sur le secteur de l'économie sociale et solidaire au Maroc, le développement du secteur coopératif fait face à de nombreuses contraintes d'ordre juridiques, institutionnelles et socioéconomiques, tant au niveau de la structure interne du secteur coopératif qu'au niveau externe. (CESE, 2015)

Au niveau interne (facteurs endogènes) : les limites qui entravent le développement des coopératives se situent principalement au niveau du défaut de gouvernance qui est dû au taux élevé d'analphabétisme chez les dirigeants, de l'absence de gérants qualifiés et au non-respect des statuts et des règlements intérieurs de la coopérative.

Le tableau suivant récapitule les contraintes endogènes limitant le développement du secteur coopératif au Maroc :

Les facteurs endogènes des coopératives	
Organisation de la structure	<ul style="list-style-type: none"> • Organisations peu structurées ; • Absence des valeurs coopératives et de la bonne gouvernance.
Ressources humaines/gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Faible niveau scolaire voir analphabètes ; • Compétences limitées au savoir-faire du métier de base ; • Compétences faibles voire inexistantes pour les activités de gestion financière et comptable, logistique, commerciale...etc.
Chaîne de production	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de plan de développement de la coopérative ; • Sous équipement et techniques de production traditionnelles ; • Inadéquation de l'offre à la demande (absence d'innovation et d'adaptation à la demande) ; • Produits non valorisés (conception, emballage, ...etc.) ; • Accès limité au marché.
Ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> • Fragilité financière (ressources insuffisantes constitué es quasi exclusivement de l'autofinancement) ; • Difficulté d'accès aux sources de financement.

Tableau 2 : les contraintes endogènes du secteur coopératif (MCAEG)²

A cela s'ajoute d'abord, la faiblesse des capitaux propres, en raison des apports très limités en termes de parts sociales et du non-réinvestissement des excédents dans la coopérative, puis s'ajoute l'absence de l'esprit coopératif, aussi bien chez les gérants que chez le reste des membres. (CESE, 2015)

Au niveau externe (facteurs exogènes) : le secteur coopératif souffre de trois types de contraintes : juridiques, institutionnelles et socio-économique. Le tableau ci-après représente les contraintes exogènes limitant le développement du secteur coopératif marocain :

² Ministère Chargé des Affaires Economiques et Générales.

Les facteurs endogènes des coopératives	
Juridiques	<p>Les coopératives souffrent encore des ambiguïtés juridiques au niveau des dispositions relatives à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La circonscription territoriale ; • La gestion administrative ; • La tenue des comptabilités des petites coopératives ; • La transformation de coopératives en société.
Institutionnelles	<p>Des limites institutionnelles liées à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La faiblesse des moyens affectés aux organismes d'accompagnement des coopératives ; • La défection de coordination entre les intervenants ; • L'absence de convergence des programmes de soutien.
Socio-économiques	<p>Des contraintes socio-économiques liées à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accès aux crédits bancaires ; • Incapacité à répondre aux exigences du marché ; • Absence de la couverture sociale des adhérents.

Tableau 3 : les contraintes exogènes du secteur coopératif (MCAEG)

En ce qui concerne la contribution des coopératives au Produit Intérieur Brut (PIB) du pays, elle est estimée à 1,5% selon le rapport du conseil économique social et environnemental (2015). Cette part demeure insignifiante pour un secteur qui bénéficie d'une aide multiforme de la part des pouvoirs publics, des organisations de la société civile et des bailleurs de fonds. Le même constat se présente vis-à-vis de la création d'emplois salariés qui reste très limitée pour les postes permanents et inexistante pour les emplois saisonniers créés par les coopératives. (CESE, 2015, p.64)

De manière générale, on peut dire que malgré les efforts déployés par les différents acteurs institutionnels et les agences de développement, la dynamique coopérative marocaine souffre encore de limites et de contraintes, qui entravent le développement et la performance des coopératives. Dans la section suivante, nous présenterons les grands défis rencontrés par le secteur coopératif, ainsi que les leviers d'actions proposés par les institutions consultatives pour améliorer et promouvoir la dynamique coopérative.

4.2. Les défis de la dynamique coopérative :

En dépit des avancées considérables réalisées en matière d'accompagnement et de développement des coopératives au Maroc, le secteur coopératif fait face encore à de nombreux défis qui impactent la performance de la dynamique coopérative marocaine et sa contribution aux ambitions de développement national. Ce constat a été affirmé par plusieurs institutions marocaines qui ont diagnostiqué les failles et les limites de cette économie ainsi que les défis auxquels elle doit faire face. L'objectif étant de rendre cette économie plus efficace et plus inclusive pour un développement durable.

Dans son rapport de 2015 intitulé « L'économie sociale et solidaire, un levier pour une croissance inclusive », le CESE précise que le secteur coopératif souffre de défis institutionnels liés à l'insuffisance d'accompagnement des coopératives, à la défection de coordination entre les intervenants et à l'absence de convergence des programmes de soutien. S'ajoutent à celles-ci la difficulté d'accès aux financements,

aux crédits bancaires, à la commande publique, l'incapacité des coopératives à répondre aux exigences du marché et l'absence de couverture sociale des adhérents. (Rapport du CESE, 2015, p.118).

Pour faire face à ces limites, le CESE a recommandé aux décideurs publics une série de mesures, dont l'objectif est de promouvoir le développement de la dynamique coopérative et d'améliorer sa contribution au développement.

La figure suivante schématise les mesures et les leviers d'actions proposés par le CESE pour relever les défis de la dynamique du secteur coopératif :

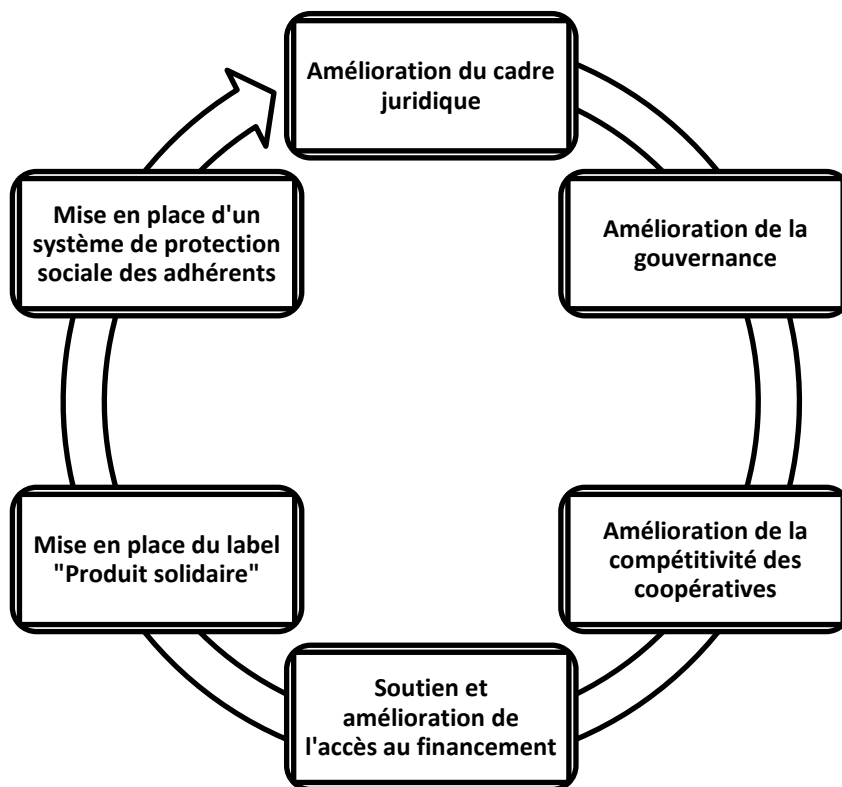


Figure 4 : Les mesures d'actions proposés par le CESE (2015)

Afin d'atteindre ces objectifs, le secteur coopératif a besoin d'une nouvelle vision stratégique permettant la création d'un environnement favorable pour l'émergence d'une nouvelle génération de coopératives entrepreneuriales exerçant des activités novatrices, ayant un ancrage territorial et de fortes retombées économiques, sociales et environnementales.

5. La Dynamique Coopérative et Nouveau Modèle de Développement (NMD) :

Dans cette partie, nous examinerons d'abord, le contexte de la réflexion sur le nouveau modèle de développement marocain et ses ambitions en matière de développement. Ensuite, nous présenterons le tiers-secteur et ses spécificités, afin de dégager le positionnement stratégique de l'économie sociale et solidaire dans la nouvelle vision portée pour le nouveau modèle de développement. Enfin, nous tenterons d'identifier les perspectives de la performance de la dynamique coopérative à la lumière des orientations stratégiques et les propositions de la Commission Spéciale sur le Nouveau Modèle de Développement (CSMD).

5.1. Le Nouveau Modèle de Développement : Contexte et Ambitions

Considérant que le contexte économique et social du Maroc ne correspondait pas aux aspirations des citoyens, Sa Majesté le Roi Mohammed VI a lancé un appel³ aux différents acteurs concernés, chacun dans son domaine de compétence, afin de reconsidérer le modèle de développement marocain pour le mettre en phase avec les évolutions que connaît le pays. Par cet appel du souverain, le Maroc est appelé à définir une nouvelle vision pour son avenir. (CESE, 2019)

Pour ce faire, une commission spéciale sur le nouveau modèle de développement (CSMD) a été mise en place en novembre 2019. Elle est chargée de dresser un état des lieux de la situation de développement au Maroc et de tracer les contours d'un nouveau modèle de développement (NMD), en s'appuyant sur les diverses contributions citoyennes et institutionnelles.

Conformément à la mission qui lui a été confiée, la commission a su adopter une approche participative pour recueillir les préoccupations et les propositions de citoyens, des différents acteurs institutionnels et de la société civile. En mai 2021, un rapport général de la CSMD a été présenté au souverain. Il porte sur les principales conclusions et recommandations de la commission sur le nouveau modèle de développement, intitulé « le Nouveau Modèle de Développement, libérer les énergies et restaurer la Confiance pour accélérer la marche vers le progrès et la prospérité pour tous ».

La nouvelle feuille de route sur le nouveau modèle de développement définit l'ambition nationale en matière de développement au Maroc et propose un « chemin du changement crédible et réalisable », indique la commission spéciale sur le modèle de développement, dans son rapport général.

Le graphique suivant représente l'ambition du royaume en matière de développement à l'horizon de 2035 :



Figure 5 : Ambition pour le Maroc à horizon 2035 (Rapport général du NMD, 2021, p.58)

³ Partant des Hautes Orientations de Sa Majesté le Roi Mohammed VI contenues dans le discours du 13 octobre 2017 à l'occasion de l'ouverture de la 2e année législative de la 10e législature, et le discours du 12 octobre 2018 dans lequel le Souverain a annoncé la mise en place d'une commission ad hoc chargée d'élaborer le projet du nouveau modèle de développement.

Pour atteindre cette ambition, le nouveau modèle de développement repose sur des axes stratégiques qui constituent les principales orientations stratégiques pour la nouvelle feuille de route de développement. En outre, la commission spéciale sur le nouveau modèle de développement invite à la traduction de l'ambition du Modèle de Développement, en un *nouveau « Pacte Nationale pour le Développement »*, qui constituerait un référentiel pour l'ensemble des acteurs en matière de développement.

5.2. Le tiers-secteur et le nouveau modèle de développement :

Le tiers-secteur a été identifié comme une voie d'accompagnement possible du NMD et, plus encore, comme devant jouer un rôle actif dans la réalisation de ce dernier aux échelles nationale et territoriale (Dryef,2021). En effet, le nouveau modèle de développement appelle à une implication forte du « tiers secteur », qui regroupe tous les acteurs à l'intersection entre le public et le privé, constitué de communautés territoriales, d'acteurs locaux représentatifs, de fondations d'utilité publique ou à but non lucratif, d'acteurs de l'économie sociale et d'entreprises à mission, particulièrement au niveau local. (Rapport général du NMD, 2021, p.71)

Selon la nouvelle vision portée pour le nouveau modèle de développement, les acteurs du tiers secteur doivent devenir des partenaires à part entière de l'Etat et du secteur privé dans le projet de développement, mettant à profit leur expertise, leur connaissance du terrain et leur proximité des bénéficiaires cibles.

La seconde annexe du NMD, mentionne quant à lui le tiers-secteur comme pouvant prendre sa part dans une redéfinition du rôle de l'Etat dans le développement du Maroc comme dans la réalisation du développement territorial dans le cadre de la régionalisation avancée (CSMD, 2021).

Selon Dryef (2021), le terme du tiers-secteur a été forgé pour désigner « une troisième voie », un reliquat, et plus précisément ce qui ne relève ni du secteur privé ni du secteur public. Il écrit « On peut affiner cette définition en considérant que le tiers- secteur recouvre l'ensemble des acteurs, institutions et organismes qui ne relèvent ni de la sphère étatique, ni des collectivités territoriales, ni du secteur privé lucratif pris séparément, mais correspond à l'ensemble des actions que les acteurs en question entreprennent, des missions qu'ils réalisent, et des champs qu'ils couvrent ce faisant », (Dryef,2021, p.7).

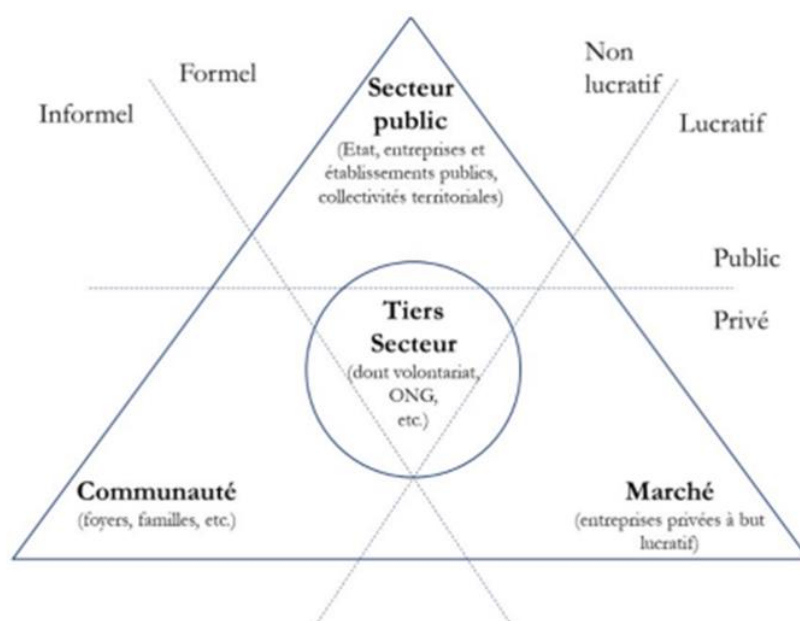


Figure 6 : Le « tiers-secteur », selon le triangle de Pestoff en 1992, Dryef (2021)

D'une façon générale, le tiers-secteur occupe une place stratégique dans la nouvelle feuille de route de développement du Maroc. De ce fait, le nouveau modèle de développement propose de faire du tiers-secteur une véritable troisième voie et un levier de création de richesses, d'emplois, d'inclusion, de progrès social et de développement des territoires.

Cette proposition du CSMD est fondée sur les résultats de revues et l'analyse des expériences internationales qui ont démontré la capacité du « tiers-secteur » à apporter des solutions aux besoins sociaux, et de se positionner comme véritable partenaire de l'Etat pour relever les défis sociaux et accompagner la transition du Maroc vers un développement inclusif, durable et centré sur l'humain.

C'est ainsi que le nouveau modèle de développement appelle à l'implication forte des acteurs du tiers-secteurs, notamment les coopératives dans la mise en œuvre des orientations stratégiques du NMD, et à « *faire émerger l'économie sociale comme pilier de développement* », (choix stratégique n° 5 du NMD).

5.3. Le positionnement stratégique de l'économie sociale dans le nouveau modèle de développement :

Au Maroc, les structures de l'économie solidaire et coopérative, et les coopératives en particulier constituent des acteurs importants dans les nouvelles orientations de développement socio-économique local (Benmahane & Rabhi, 2016). A travers leurs valeurs de démocratie, de solidarité, de partage et d'entraide, les coopératives jouent un rôle de plus en plus important dans le développement économique et social du pays.

Selon l'état des lieux dressé par le rapport thématique du nouveau modèle de développement, l'Etat a clairement démontré son positionnement en faveur de la reconnaissance de l'économie sociale comme pilier de développement en élaborant une Stratégie Nationale 2010 – 2020 de l'économie sociale et solidaire ainsi que les Plans de Développement Régionaux de l'Économie Sociale (PDRES) qui visaient à mettre en place un cadre territorial cohérent et incitatif à son développement mais dont la mise en œuvre et l'impact ont été très limités. L'Etat a également intégré l'économie sociale dans ses initiatives stratégiques, telle que l'INDH, et ses politiques publiques sectorielles, notamment le Plan Maroc Vert, en créant plusieurs organes de gouvernance dédiés. (Rapport général du NMD,2021)

Cependant, la gouvernance du secteur de l'économie sociale au Maroc souffre encore de limites et d'insuffisance. Selon le diagnostic de la commission spéciale sur le nouveau modèle de développement, le chiffre d'affaires de l'économie sociale représente aujourd'hui seulement 2% du PIB marocain et moins de 4% des emplois (en comptant les emplois indirects), ce qui entrave la contribution de ce secteur à la réalisation des objectifs de développement économique et social du pays et de contribuer efficacement à la dynamique de développement national.

Ainsi, le diagnostic de la commission sur le nouveau modèle de développement a mis en avant d'une manière plus détaillée les limites et les contraintes du secteur de l'économie sociale au Maroc, et les défis de la performance de ses structures.

Ces limites sont principalement liées au manque de capacités humaines et organisationnelles, à un taux informel important d'infrastructures de production faiblement optimisées et, au manque de capacité, de créativité et d'innovation. Selon, le rapport thématique sur le nouveau modèle de développement, l'accès au marché représente également l'un des freins majeurs au succès des produits issus de l'économie sociale, notamment à cause des dispositifs de commercialisation et de distribution souvent défectueux et peu innovants, se limitant majoritairement aux foires et salons dédiés. En outre, le rapport a mentionné également les difficultés liées au financement, qui se fait principalement à travers les subventions

publiques, ce qui entraîne une dépendance structurelle de ses organisations aux financements et subventions externes, le plus souvent publics.

Au niveau juridique et institutionnel, le diagnostic de la CSMD a souligné que le secteur de l'économie sociale est régi par une gouvernance et un cadre légal et réglementaire fragmentés, qui génèrent un isolement et un manque de cohérence d'ensemble. La gouvernance du secteur est caractérisée par un éclatement et une multitude d'acteurs, à savoir de nombreux départements ministériels dont le tourisme et l'artisanat, et de collectivités locales. L'ODCO accompagne uniquement les coopératives. Sur le plan juridique et réglementaire, chaque type d'acteur de l'économie sociale est encadré par un texte réglementaire spécifique, sans réel lien entre les textes.

Pour faire face à cette situation promouvoir la dynamique du secteur de l'économie sociale au Maroc, le nouveau modèle de développement propose de faire du secteur de l'économie sociale une véritable troisième voie de développement, et un levier de création de richesses, d'emplois, de progrès sociale et de développement des territoires.

Pour atteindre ces objectifs, le nouveau modèle de développement à l'horizon 2035 a pour cible :

Ambition et objectifs du nouveau modèle de développement en matière de l'économie sociale à l'horizon 2035
1. Porter la contribution de l'économie sociale à la valeur ajoutée à 6%-8% du PIB national ;
2. Créer 50.000 nouveaux emplois par an, notamment dans les secteurs de la santé, de la jeunesse, de l'éducation, de la culture, de l'industrie et de l'économie circulaire.

Figure 7 : Ambition et objectifs de l'économie sociale à l'horizon 2035 (Recueil des notes thématiques, des paris et projets du NMD, p.67, 2021)

C'est dans ce contexte, que la commission spéciale sur le nouveau modèle de développement a notamment proposé, dans ces orientations stratégiques, l'axe « stratégique n°5 », de faire émerger l'économie sociale comme pilier de développement, qui sera animé par une diversité d'acteurs visant à concilier l'activité économique et l'intérêt général (associations, coopératives, entreprises sociales, etc.). Le tableau suivant représente les orientations stratégiques du nouveau modèle de développement en matière de l'économie sociale et solidaire :

Choix stratégique 5. Faire émerger l'économie sociale comme secteur économique à part entière.	
Proposition 5.1 : Adopter un cadre fondateur pour la nouvelle économie sociale.	
Proposition 5.2 : Promouvoir la délégation de services publics aux acteurs de l'économie sociale par une démarche expérimentale.	L'économie sociale crée chaque année des dizaines de milliers d'emplois, dans tous les territoires, tout en rendant des services collectifs et en stimulant l'innovation.
Proposition 5.3 : Développer l'entrepreneuriat social innovant.	

Tableau n° 4 : Les propositions de CSMD en matière de l'économie sociale, (Rapport général du NMD, 2021, p.103)

En effet, le secteur de l'économie sociale occupe une place stratégique dans les orientations du nouveau modèle de développement. La nouvelle vision portée par le nouveau modèle de développement cherche principalement à rompre avec la vision classique de ce secteur, dominé par les activités de subsistance à faible valeur ajoutée, pour en faire un secteur à part entière, porté par des entrepreneurs dynamiques, structurés et innovants, pourvoyeurs d'emplois et vecteur de développement des territoires.

5.4. Les perspectives de la dynamique coopérative à la lumière du nouveau modèle de développement :

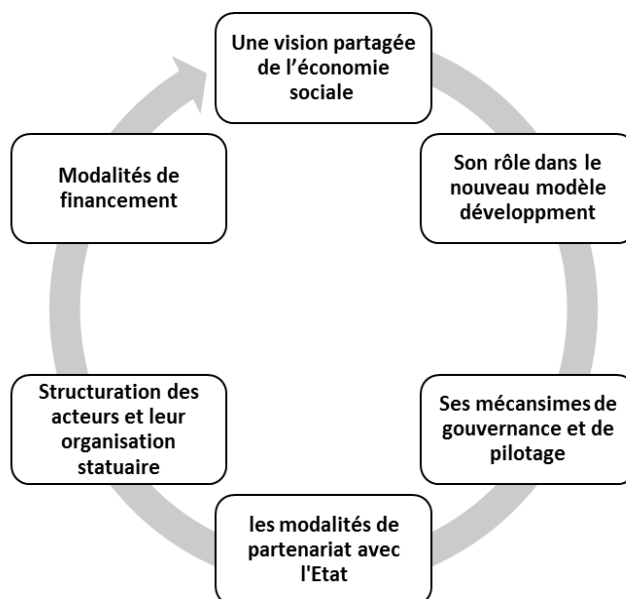
Comme nous avons pu le souligner, le nouveau modèle de développement a mis en avant les avancées réalisées en matière de développement de l'économie sociale et solidaire au Maroc, ainsi que les limites et les contraintes qui entravent le développement de ce secteur et la gouvernance de ces organisations (associations, coopératives, mutuelles et fondations). Toutefois, la CSMD considère que le développement et la redynamisation de ce secteur et de ses acteurs sont devenus aujourd'hui un impératif.

Dans ce cadre, le nouveau modèle de développement vise à faire émerger plus fortement le troisième pilier de développement porté par les acteurs de l'économie sociale, notamment dans les services de santé et d'assistance sociale, d'éducation, de transition écologique et d'insertion professionnelle des citoyens éloignés du marché du travail.

A cet égard, trois actions sont proposées par le nouveau modèle de développement pour initier une nouvelle dynamique des organisations de l'économie sociale au Maroc :

- a) **Adopter un cadre fondateur pour la nouvelle économie sociale** : en concertation avec tous les acteurs, incluant la société civile, le secteur privé et les collectivités territoriales, qui pourra se traduire par une loi-cadre fixant les principes directeurs de l'économie sociale. Selon la CSMD, cette concertation doit permettre de définir plusieurs paramètres structurants pour le développement du secteur.

Selon le nouveau modèle de développement, le nouveau cadre de l'économie sociale doit permettre de définir les éléments suivants qui constitueront une base pour la définition et l'élaboration d'une politique publique nationale de l'économie sociale et solidaire :



Source : Auteurs, sur la base du rapport général du NMD (2021)

- b) **Promouvoir la délégation de services publics aux acteurs de l'économie sociale par une démarche expérimentale** : afin d'expérimenter les différents modèles organisationnels possibles, d'observer la dynamique des acteurs, d'évaluer l'impact et la qualité des prestations fournies et d'en tirer les enseignements pour réussir la phase de généralisation. Le succès de ces expérimentations permettra de donner du crédit à cette nouvelle approche et d'entraîner une dynamique d'adhésion.
- c) **Développer l'entrepreneuriat social innovant** : Afin de structurer les acteurs de l'économie sociale et faire émerger une nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux innovants. Pour ce faire, le nouveau modèle de développement propose aux pouvoirs publics et aux acteurs institutionnels concernés :
- ✓ La mise en place des programmes d'accompagnement dédiés à l'entrepreneuriat social dans les territoires, à travers notamment des incubateurs spécialisés ;
 - ✓ Le développement des centres de recherche et développement pour l'innovation sociale, en collaboration avec les établissements d'enseignement supérieur, destinés à élaborer et diffuser des pratiques innovantes productrices d'impact ;
 - ✓ La création d'un nouveau statut juridique adapté à l'entreprise sociale.

Pour conclure, le nouveau cadre proposé pour la structuration du secteur de l'économie sociale dans le cadre des orientations stratégiques du nouveau modèle de développement peuvent constituer aujourd'hui une nouvelle feuille de route pour harmoniser l'action publique de l'Etat en faveur du développement de la dynamique coopérative aussi bien au niveau national que territorial, et de faciliter l'émergence des structures coopératives entrepreneuriales performantes et structurées, capable de jouer pleinement leur rôle dans la de création de richesse, d'emplois, de progrès social et de développement des territoires.

6. Conclusion :

Les résultats de ce papier de recherche démontrent que le secteur coopératif marocain a connu ces derniers temps une véritable dynamique démographique et sectorielle et un ancrage territorial tirant partie des traditions et coutumes marocaines enracinées, fondées sur la solidarité et l'entraide mutuelle. Selon la revue de littérature étudiée dans le cadre de ce travail, la dynamique du secteur coopératif marocain est due à plusieurs facteurs qui reposent essentiellement sur l'accompagnement des acteurs étatiques vers le secteur coopératif et l'engagement de la population dans la dynamique de structures coopératives au niveau local.

Toutefois, malgré les avancées considérables réalisées en matière de développement de la dynamique coopérative marocaine, cette dernière fait encore face à de nombreuses contraintes d'ordre juridique, institutionnel et socio-économique, qui impactent négativement la performance des coopératives et leur contribution aux ambitions du développement national.

Ces limites sont principalement liées au manque de capacités humaines et organisationnelles et de gouvernance, ainsi que de faibles capacités de créativité et d'innovation des structures coopératives. Sans oublier, les difficultés d'accès au financement et l'absence de couverture sociale pour les adhérents. Cette situation impacte négativement la performance des coopératives et leur contribution à la dynamique de développement national.

Néanmoins, le nouveau modèle de développement (NMD) à l'horizon de 2030, propose de faire de l'économie sociale et du secteur coopératif, en particulier dans le cadre du tiers-secteur, une véritable troisième voie de développement, et un levier de création de richesse, d'emplois, d'inclusion, de progrès social et de développement des territoires. Cette nouvelle vision portée par le projet du nouveau modèle

de développement cherche à promouvoir la dynamique coopérative et à rompre avec la vision classique de la coopération pour en faire un nouveau secteur d'économie sociale à part entière avec une forte valeur ajoutée dans l'économie nationale.

En revanche, la place de taille accordée au secteur coopératif lui impose un défi de taille, celui d'être à la hauteur des aspirations du nouveau modèle de développement et de contribuer concrètement à son opérationnalisation ainsi qu'à l'atteinte des objectifs du développement humain sur lesquels le Maroc s'engage au niveau national et international.

Par ailleurs, pour que les coopératives assument leurs rôles dans la participation à la mise en œuvre du nouveau modèle de développement, il est nécessaire de doter ce secteur d'un environnement favorable garantissant sa performance. Il s'agit entre autres de promouvoir le cadre juridique et fiscal adapté aux coopératives et d'institutionnaliser le partenariat entre l'Etat et les structures coopératives.

Ainsi, le secteur coopératif doit se doter également des ressources et des capacités nécessaires en matière de gouvernance, de développement organisationnel et d'outillage de ses structures par des stratégies digitales et des mécanismes de communication internes et externes afin de d'ouvrir largement son environnement et d'être à son écoute pour promouvoir l'émergence d'une nouvelle génération de coopératives entrepreneuriales et innovantes exerçant des activités novatrices, ayant un ancrage territorial et de fortes retombées économiques, sociales et environnementales pour un développement durable.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Ahrouch, S. (2011). Les coopératives au Maroc : enjeux et évolutions. *Revue internationale de l'économie sociale*, (322), 23-26.
- [2] Ahrouch, S. (2016). Les entreprises coopératives : expériences et perspectives. Ouvrage collectif, édition 2016.
- [3] Attouch, H. (2011). *Économie solidaire et développement humain territorial*.
- [4] Belmaati, H. (2018). La contribution de l'économie sociale et solidaire pour une croissance inclusive au Maroc. *Revue Marocaine de recherche en management et marketing*, N°18, Juillet-Décembre 2018.
- [5] Didi, K., & Attouch, H. (2021). Action publique et dynamique des coopératives au Maroc. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6-1), 379-397.
- [6] Dryef, M. (2021). Le tiers-secteur au service de la recherche-innovation et du développement territorial. Policy Center for the New South. POLICY PAPER. Décembre 2021.
- [7] EL AMRANI M. (2021). Les Déterminants Territoriaux de la Dynamique Entrepreneuriale au niveau de la ville de Fès : résultats d'une analyse factorielle. *Revue Française d'Economie et de Gestion* « Volume 2 : Numéro 5 » pp : 277-306.
- [8] Gilles Muller, G. (2021). Dynamiques, mutations et recompositions paysagères des territoires ruraux alsaciens », *Géoconfluences*, mai 2021.
- [9] Louizi, K. et Al. (2021). La performance de l'ESS au Maroc : entre stratégie nationale et perspective institutionnaliste. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, Volume 2, n°2, pp : 175 - 201.
- [10] LOUIZI, K., MABROUK, A. et ECH-CHAHED, H. (2021). La performance de l'ESS au Maroc : entre stratégie nationale et perspective institutionnaliste. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 2, 2 (mars 2021).
- [11] Mergoum, I., HINTI, S (2016). L'entrepreneuriat coopératif : un levier du développement territorial au Maroc. *Revue Économie, Gestion et Société*, n° 8.
- [12] Porter, M. (1982). Choix stratégiques et concurrence. *Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, *Économica*, 1999.
- [13] ACI « Notes d'orientation pour les principes coopératifs », 2016.
- [14] Commission Spéciale sur le Modèle de Développement. (2021). *Le Nouveau Modèle de Développement. Libérer les énergies et restaurer la confiance pour accélérer la marche vers le progrès et la prospérité pour tous. Rapport général*.

- [15] Commission Spéciale sur le Modèle de Développement. (2021). Recueil des notes thématiques, des paris et projets du Nouveau Modèle de développement.
- [16] Conseil Economique, Social et Environnemental. (2015). Economie Sociale et Solidaire. Un levier pour une croissance inclusive, Rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental, Auto Saisine n°19/2015.
- [17] Ministère Délégué auprès du Chef du Gouvernement Chargé des Affaires Economiques et Général. (2011). La Stratégie Nationale de l'Économie Sociale et Solidaire 2010-2020. Publié en Novembre 2011.