

Les coopératives marocaines : Quels outils de gestion pour une meilleure performance ?

[Moroccan cooperatives: What are the management tools for better performance?]

Mustapha BENMAHANE¹ and Dounia RABHI²

¹Professeur Habilité,
Faculté Polydisciplinaire El Jadida, Université Chouaïb Doukkali, Maroc

²Professeur Assistant,
Faculté Polydisciplinaire El Jadida, Université Chouaïb Doukkali, Maroc

Copyright © 2015 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: Cooperatives are one of the major components of the social economy of Morocco. They contribute to the socioeconomic development of the country as they participate in the creation of jobs, the fight against poverty and exclusion and improving living conditions in rural areas. However, these cooperatives must overcome several constraints in terms of internal management, competition, and the difficulties related to the availability of raw materials and access to markets. Referring to solid'exchange program of 2012, the year declared by the United Nations as international year of cooperatives, the aim of this paper is to analyze the situation of cooperatives in Morocco by raising some constraints on their development on the one hand; and focus on the results of our diagnostic in terms of management, quality and finance of the twenty four cooperatives that were selected under this program. Our results showed that these cooperatives have several constraints: finance, technological backwardness, lack of sophisticated equipment, lack of equipment and local, poor knowledge of cooperative principles, poor accounting and financial management, communication and marketing problems of their products, etc.

KEYWORDS: social economy, cooperatives, cooperative entrepreneurship, diagnostic.

RESUME: Les coopératives représentent l'une des composantes majeures de l'économie sociale et solidaire du Maroc. elles contribuent au développement socio-économique du pays du fait qu'elles participent à la création d'emplois, la lutte contre la pauvreté et l'exclusion et l'amélioration des conditions de vie dans le milieu rural. Cependant, ces coopératives doivent faire face à des contraintes tant en matière de gestion interne, qu'en matière de concurrence. En plus des difficultés ayant trait à la disponibilité des matières premières et à l'accès aux marchés. En se référant au programme solid'exchange mis sur table en 2012, l'année décrétée par les Nations Unies comme une année internationale des coopératives, ce papier a pour objectif d'analyser la situation des coopératives au Maroc en soulevant quelques contraintes à leurs développement d'une part ; et de se focaliser sur les résultats de notre diagnostic en termes de gestion, qualité et finance de quatre coopératives sur les vingt qui ont été sélectionnées dans le cadre ce programme. Nos résultats ont montré que ces coopératives doivent faire face à plusieurs contraintes : financement, retard technologique, absence d'équipements sophistiqués, manque de machines et de locaux, faible niveau de maîtrise des principes coopératifs, mauvaise gestion comptable et financière, problèmes de communication et de commercialisation de leurs produits, etc.

MOTS-CLEFS: économie sociale et solidaire, coopératives, entrepreneuriat coopératif, diagnostic.

1 INTRODUCTION

Le secteur coopératif représente dans le monde près d'un milliard de membres et plus de 100 millions d'emplois (Bertrel, M, 2014) [1]. Les coopératives représentent l'une des composantes majeures de l'économie sociale et solidaire du Maroc. Elles jouent un rôle primordial dans le développement socio-économique du pays du fait qu'elles participent à la création d'emplois, la lutte contre la pauvreté et l'exclusion et l'amélioration des conditions de vie dans le milieu rural. Cependant, ces coopératives doivent faire face à des contraintes tant en matière de gestion interne, qu'en matière de concurrence s'ajoutent à ceci également les difficultés ayant trait à la disponibilité des matières premières et l'accès aux marchés.

Il faut reconnaître les difficultés inhérentes à la gestion coopérative, qui est d'une grande complexité. En effet, si les gestionnaires sont naturellement formés à la gestion de l'entreprise, la formule coopérative exige, en plus, la prise en compte du volet associatif et de son impact sur la dynamique de l'entreprise (Côté, D, 2007) [2].

Par ailleurs, une étude réalisée (Lokmane, A, 2011) [3] a montré que les coopératives sont capables de produire des articles de qualité, mais ne savent pas répondre à la demande du marché, ou chercher des acheteurs potentiels. Elles se contentent de produire, stocker et attendre que quelqu'un passe par là, ou qu'une administration leur propose une exposition. Dans un environnement d'économie de marché, la coopérative se trouve obligée d'adopter une démarche marketing et d'établir un plan marketing mix pour vendre ses produits et services. Pour cette même étude, ces coopératives sont confrontées au manque d'études de marché, à l'inadaptation des produits et services aux goûts des consommateurs, à l'absence des politiques de prix des concurrents et des plans de distribution des produits et services.

C'est dans l'ambition d'accompagner les acteurs des coopératives marocaines que le programme SOLID'EXCHANGE est mis sur table en 2012, l'année décrétée par les Nations Unies comme une année internationale des coopératives. Le but est de professionnaliser les coopératives, mettre à niveau leur mode de gestion par l'accompagnement et l'encadrement, promouvoir leurs produits et inciter les professionnels marocains et étrangers à intégrer dans leur offre les produits de l'économie sociale et solidaire.

Dans ce papier, nous allons tout d'abord présenter le cadre conceptuel en définissant la coopérative, ses spécificités et en l'abordant tant que modèle d'entreprise de l'économie sociale et solidaire ; ensuite nous allons analyser la situation des coopératives au Maroc en soulevant quelques contraintes ; et enfin nous allons nous focaliser sur les résultats du diagnostic gestion, qualité et finance de quatre coopératives sur les vingt qui ont été sélectionnées dans le cadre du programme SOLID'EXCHANGE pour représenter la diversité et la richesse des produits marocains issus de l'économie solidaire, sur les marchés européens : Coopérative « Kounouz Addarif » des arts de menuiserie artisanale à Azemmour, Coopérative « Ennou » de l'industrie de cuir à Fès, Coopérative « Les arts des femmes de Mazagan » de bijouterie et peinture sur soie à El Jadida et Coopérative « Bouregreg » de tissage à Salé.

2 LE CADRE CONCEPTUEL

Dans cette partie nous essayons de définir la coopérative, préciser ses spécificités et la présenter en tant que modèle d'efficacité dans une économie sociale et solidaire.

2.1 QU'EST-CE QU'UNE COOPÉRATIVE ?

Une coopérative est une personne morale regroupant des personnes physiques qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels communs et qui en vue de les satisfaire, s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopérative. Ainsi, un nouveau projet de loi n° 112-12 relatif aux coopératives a été adopté par la chambre des représentants le 16 juillet 2014. Il définit la coopérative comme "un groupement de personnes physiques ou morales, qui conviennent de se réunir pour créer une entreprise" (article 1). Parallèlement, la procédure de création des coopératives sera simplifiée, de même que l'obligation de l'obtention d'un agrément sera supprimée. Le capital minimum pour leur constitution sera fixé à 1 000 dirhams.

Les coopératives seront tenues d'effectuer leurs enregistrements dans le « registre des coopératives ». Il s'agit de l'une des nouveautés de ce texte. Il est « constitué d'un registre central, tenu par l'Office de développement de la coopération, et de registres locaux tenus par les secrétariats-greffes des tribunaux de première instance » (article 9). Il permettra notamment de « conserver les dossiers des coopératives, de diffuser les informations afférentes et vulgariser leur activité auprès des tiers ».

A partir de cette définition, les personnes, devenus membre d'une coopérative, travaillent en équipe afin de réaliser un objectif commun à savoir l'amélioration de leurs situations socio-économiques, et le développement durable de leur

communauté. Cette situation implique un esprit coopératif entre les membres de la coopérative pour améliorer la qualité du produit fourni et maximiser la production (Merouah. Z et al, 2013) [4].

On évoque aussi la définition des coopératives retenue par l'Alliance coopérative Internationale (2010) [5] : "Les coopératives sont des entreprises détenues et régies de manière démocratique et guidées par les valeurs de l'entraide, de l'auto responsabilité, de la démocratie, de l'égalité, de l'équité et de la solidarité. Elles axent leurs activités sur la personne et permettent aux membres, par le biais de décisions prises démocratiquement, de déterminer de quelle manière ils veulent réaliser leurs aspirations économiques, sociales et culturelles". Cette définition montre une primauté de l'homme sur le capital. Il reste par la suite, à préciser les caractéristiques et les principes des coopératives.

2.2 LES CARACTÉRISTIQUES ET LES PRINCIPES DES COOPÉRATIVES

Les coopératives sont fondées et gérées par des principes reconnus universellement, par les instances mondiales. Ainsi, les principes coopératifs énoncés dans la Déclaration sur l'identité internationale des coopératives (Alliance Coopérative Internationale, 1995) constituent les lignes directrices qui permettent aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique :

- Adhésion volontaire et ouverte à tous : Liberté et Responsabilité Personnelle.
- Pouvoir démocratique exercé par les membres : Egalité et Démocratie
- Participation économique des membres : Responsabilité mutuelle et Partage.
- Autonomie et indépendance : Equité et Probité.
- Éducatons, formation et information : Transparence.
- Coopération entre les coopératives : Solidarité.
- Engagement vers la communauté : Responsabilité sociale et Citoyenneté.

L'application de ces 7 principes à l'acte d'entreprendre se traduit par des distinctions significatives Belgique des entreprises capitalistiques classiques :

- La coopérative est une société de personnes et non de capitaux, les orientations sont des choix collectifs.
- Son objectif n'est pas la maximisation des profits et la profitabilité d'un capital mais la valorisation des activités et compétences de ses membres.
- Les résultats sont d'abord dirigés vers l'investissement et les réserves sont impartageables pour assurer la pérennité et la transmission aux générations futures.

Autres caractéristiques des coopératives, c'est leur enracinement dans le milieu social et local le plus reculé, ce qui favorise une grande sensibilité aux besoins des membres, de même, la volonté d'aboutir malgré quelques handicaps de ceux qui sont à l'origine du projet – porteurs du projet – et leur esprit d'initiatives et d'innovation sociale.

On ajoute que pour Lokmane. A [3] (2011, P. 33) [3], la caractéristique principale d'une coopérative est le fait que les adhérents cherchent collectivement, et non individuellement, à résoudre un problème commun ou à tirer profit d'une opportunité. Les motifs pour démarrer une coopérative sont variés :

- Mobiliser plus de ressources qu'il n'est plus possible individuellement.
- Créer des alternatives intéressantes pour acheter des biens et des services.
- Mener une activité plus efficacement qu'il n'est possible de le faire seulement.

Il reste par la suite, de montrer que les coopératives peuvent constituer un modèle efficace dans une économie sociale et solidaire.

3 LES COOPÉRATIVES : UN MODÈLE D'EFFICACITÉ DANS UNE ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

L'Économie Sociale et Solidaire se définit par le statut de ses acteurs (coopératives, mutuelles, associations et fondations) qui présentent trois caractéristiques principales : un projet économique inscrit dans le marché, une finalité sociale et une gouvernance participative. Elle s'est affirmée depuis les années 1980 comme une voie alternative à l'économie privée et publique classique. En effet, cette économie se veut une nouvelle manière d'entreprendre et d'agir en société (ATTOUCH.H, 2011) [6]. Cet auteur en étant en accord avec la vision anglo-saxonne, a distingué entre deux types d'institutions de l'économie sociale et solidaire :

- L'économie sociale composée des associations, mutuelles et fondations dont la mission est dominée par le volet sociale (plaidoyer, conseil, charité, aides, etc.). Cette économie se veut comme un palliatif aux effets pervers de l'économie de marché.

- L'économie solidaire à vocation commerçante sans but lucratif. Les seules institutions dont le profil coïncide avec cette vocation et les principes de l'économie sociale et solidaire sont les coopératives.

En d'autres termes, la présence des coopératives sur le marché exigeant à ce qu'elles soient analysées et traitées différemment. Puisqu'elles peuvent être à l'origine d'un nouveau modèle économique grâce à leurs qualités socioéconomiques, transactionnelles et concurrentielles.

Ainsi, les coopératives représentent l'une des composantes majeures de l'économie sociale et solidaire. Elles jouent un rôle important dans le développement socio-économique du pays en créant des emplois, en luttant contre la pauvreté et l'exclusion et en améliorant les conditions de vie en particulier dans le milieu rural.

Ce type d'entrepreneuriat, en s'intégrant dans une économie plurielle, cherche à préserver un certain équilibre entre l'efficacité économique et le développement social à travers une gestion démocratique, solidaire et sociale (Hanane. M, 2011) [7]. L'entreprise coopérative a constitué donc un modèle d'entreprise sociale, de par les principes et les valeurs qui la régissent.

Il faut noter également que l'entreprise coopérative est une affaire d'émancipation et de démocratie sociale et possède plusieurs atouts pour le développement des territoires. L'apport des coopératives sur un territoire concerne l'aménagement de celui-ci, l'emploi, le tissu économique et social, et le développement durable. Les coopératives valorisent des compétences, des ressources, des matières premières ou des produits finis qui se trouvent sur un territoire. Elles ont davantage le réflexe des circuits courts en faisant appel aux fournisseurs et partenaires locaux. Les résultats d'une coopérative sont d'abord dirigés vers l'avenir de celle-ci. Ainsi une garantie est constituée pour sa pérennité au sein du territoire. L'investissement sert au développement économique de la coopérative et donc du territoire.

Force est de constater que le coopératisme est une sorte de territorialisation de l'activité économique, de l'investissement et de l'emploi. L'ancrage territorial constitue, avec le fonctionnement démocratique et la solidarité économique, l'une des caractéristiques majeures de l'économie sociale et solidaire (Pequeur. B et Itçaina. X, 2012) [8].

C'est ainsi que parmi certaines coopératives sélectionnées dans le cadre de ce programme, leurs produits sont très ancrés territorialement. Par exemple, parmi les vingt coopératives sélectionnées dans le cadre du programme SOLID'EXCHANGE, on trouve la coopérative de dattes à Figuig, celle de Stévia à Essaouira, Argan à Agadir, Safran à Taliouine, etc.

A titre d'exemple, les produits à base d'argan constituent un levier de développement durable dans la région de Sous-Massa-Drâa au Maroc. En effet, la création des coopératives d'argan a eu des retombées positives sur les plans économique, social et environnemental; particulièrement pour les femmes d'origine rurale.

4 LA SITUATION DES COOPÉRATIVES AU MAROC

Les coopératives et leurs groupements constituent des acteurs importants dans les nouvelles orientations du développement socioéconomique local au Maroc. En effet, le secteur coopératif contribue de manière efficace à la création de projets générateurs de revenus et de postes d'emplois et participe à la résorption du chômage, en particulier dans le monde rural (Département des Activités Génératrices de Revenus et d'Emplois, Agence de Développement Social, 2010) [9].

Ainsi, "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 Maroc. Leur attractivité croît surtout depuis 2005, année du lancement de l'Initiative nationale du développement humain (INDH) encourageant la création et la pérennisation des structures de l'économie sociale et solidaire" (Ahrouch. S, 2011) [10].

Selon les statistiques de l'ODCO [11], le secteur coopératif a connu une évolution appréciable, ce qui s'est répercuté par une augmentation du nombre des coopératives de 142% entre 2005 et 2013.

A la fin de 2013, la cartographie du coopératives au Maroc se présentait ainsi (ODCO) [11]: 12 022 coopératives et unions de coopératives groupant 440 372 Adhérents imparties sur 22 secteurs et 117 branches d'activité. Il se caractérise par la domination de trois secteurs : l'agriculture, l'artisanat et l'habitat avec respectivement 66.4%, 14.2% et 9.2% du total des coopératives. Ces entreprises emploient 24.719 personnes (données relatives à 1.163 coopératives déclarantes en 2008) et génèrent un capital consolidé de 6.4 Milliards de dirhams.

Pour les coopératives des femmes, elles constituent (fin de 2013), 1 756 coopératives groupant 31 833 Adhérents et qui génèrent un capital consolidé de 15.2 Millions de dirhams. Répartie par secteur, les coopératives des femmes représentent 35% en Agriculture, 40% en Artisanat, 13% en Argan, 9% en Denrées alimentaires et 3% pour les autres secteurs d'activité.

Quant aux coopératives des lauréats diplômés, elles sont au nombre de 327 coopératives, groupant 3 628 Adhérents et qui génèrent un capital consolidé de 15.9 Millions de dirhams.

Au niveau régional, la région Sous-Massa- Darâa est classée en premier avec 1 295 coopératives, 51 672 Adhérents et un capital de 885 326 371 dirhams ; en deuxième la région de Tanger-Tétouan (1 060 coopératives, 32 965 Adhérents et un capital de 374 510 228 dirhams), en troisième classement la région de Doukkala-Abda (967 coopératives, 31 397 Adhérents et un capital de 222 756 093 dirhams).

Alors que la région de Tadla-Azilal, la région du Grand Casablanca et la région d'Ouad Eddahab-Lagouira sont classées en dernier respectivement avec un nombre de coopératives de 562, 274 et 182; un nombre d'adhérents de 39 685, 12 994 et 1 664 et un capital de 192 703 518, 1 030 042 713 et 3 121 900 dirhams.

5 DIAGNOSTIC DES COOPÉRATIVES MAROCAINES

Dans cette partie, nous allons présenter les objectifs du programme Solid'exchange et les principaux résultats du diagnostic interne des coopératives sur trois niveaux : qualité, gestion et finance.

5.1 PRÉSENTATION DU PROGRAMME SOLID'EXCHANGE

Le programme a été lancé le 26 janvier 2012 au Maroc et le 31 janvier 2012 en Belgique, en présence des coopératives, des étudiants et des professionnels européens et marocains. Les 20 coopératives participantes ont accueilli les étudiants marocains et belges en stage et un diagnostic en gestion, qualité et finance a été réalisé par les étudiants et supervisé par des professeurs de la Faculté Polydisciplinaire d'El Jadida et des experts de l'Academic Exchange. Dans le même cadre, une étude des besoins (techniques, logistiques, marketing, opérationnels à l'export, etc.) débouchant sur des relations Nord-Sud, a été supervisée par la Haute école Francisco Ferrer et Academic Exchange.

Le but de cette étude est de sensibiliser les acteurs sur le potentiel de l'économie sociale, le rôle économique des coopératives, les opportunités d'emploi dans le secteur et la valeur économique des produits de terroir et de tradition. D'un autre côté, ce programme vise à professionnaliser les coopératives, mettre à niveau leur mode de gestion par l'accompagnement et l'encadrement, faire connaître les produits et les richesses du Maroc au plus grand nombre de distributeurs et développer les réseaux de contacts professionnels des coopératives à l'échelle nationale et internationale.

5.2 LA QUALITÉ

La qualité est devenue un aspect essentiel dans la production que ce soit pour une coopérative ou une entreprise. La logique de qualité s'est développée avec l'ouverture de l'économie qui a accentué et transformé la demande des consommateurs. A cet effet, un diagnostic qualité a été réalisé pour bien cerner les non-conformités au sein des coopératives marocaines.

La coopérative « Kounouz Addarif » se caractérise par une offre de produits de haut de gamme et de bonne qualité, et pour cela elle cible une catégorie de clientèle avec un pouvoir d'achat assez élevé, mais il faut justifier cette différence de prix par rapport au marché par un certificat de qualité afin de répondre à la demande des clients. La coopérative propose à ses clients des garanties sur produits qui peuvent durer jusqu'à cinq ans en plus des facilités de paiement selon le type de client. Elle s'occupe même de la livraison des produits à ses clients afin de les fidéliser.

La matière première est achetée sur le marché local et national selon plusieurs caractéristiques (qualité, prix, facilité de paiement...) mais l'approvisionnement en bois se fait à la ville de Casablanca et le premier critère pour l'achat de bois est la qualité. La coopérative supporte les charges liées à l'approvisionnement en matière de bois. Cependant, elle ne pratique aucune certification. Cela peut être expliqué par plusieurs raisons suivantes : manque de connaissances de pratiques des normes, la certification produit n'est pas exigée par les clients, ignorance du rôle que peut jouer la certification dans la commercialisation des produits et le coût élevé de la certification. Selon le représentant de « Kounouz Addarif », ses produits n'ont pas besoin d'étiquetage, puisque pour lui, l'étiquetage est nécessaire pour les coopératives des produits cosmétiques ou alimentaires.

L'étiquetage est la mention, indication, mode d'emploi, marques de produits, image ou signe se rapportant à un produit ou à un service homogène et figurant sur le produit lui-même ou sur tout emballage, document, écriteau, étiquette, bague ou collerette accompagnant ce produit ou ce service ou s'y référant. Il est utile pour veiller à l'application de la législation, assurer la traçabilité et effectuer des contrôles. Il doit être uniforme, cohérent, transparent et compréhensible.

La coopérative « Ennour » du cuir n'utilise aucun système d'étiquetage aux produits fabriqués vu qu'il engendre des coûts supplémentaires. Ceci se répercutera éventuellement sur l'image des produits et ne permettra en aucun cas aux clients de choisir le produit le mieux adapté à leurs besoins.

Les articles en cuir ou similaires du cuir doivent comporter un étiquetage présentant des informations sur leur composition et sur le fabricant ou le vendeur. Ces informations sont destinées à informer le consommateur. L'étiquetage est obligatoire : il doit être fourni soit par le fabricant, soit par le vendeur.

La coopérative « Les arts des femmes de Mazagan » utilise un type de peinture certifié c'est-à-dire qu'il est conforme aux normes internationales de la qualité. Ainsi, elle utilise des étiquettes seulement en cas d'exportation d'un produit mais dans les cas ordinaires, elle ne les utilise pas.

Pour les produits de peinture sur tissu, cette coopérative utilise une peinture de qualité et pour la bijouterie, elle exige des matières naturelles qui n'ont pas un impact sur la santé et donc elle a déjà une culture de la qualité dans son travail.

Concernant la coopérative « Bouregreg » de tissage, la matière première utilisée et le processus de fabrication ne sont pas certifiés et la coopérative n'applique aucune norme, mais cela ne veut pas dire que la coopérative produit un tissu de non qualité. Ainsi, cette dernière n'utilise aucun label ou étiquetage à son produit, et ne suit aucune procédure ou documentation pour la réalisation de sa production.

5.3 LA GESTION

Nous avons pu consulter les documents comptables de la coopérative d'arts de menuiserie, mais nous n'avons pas pu trouver tous les documents et les pièces pour le calcul du prix de revient comme les factures ou les bons, à cause de l'archivage qui n'est pas organisé au sein de la coopérative.

La coopérative « Ennour » dispose de tous les documents nécessaires pour évaluer leur situation financière de chaque année et les pièces annexes à la déclaration fiscale.

Pour le cas de la coopérative « Les arts des femmes de Mazagan », le calcul du prix de revient des produits se fait par estimation, sans aucune note de frais, facture ou bon. Par ailleurs, aucune immobilisation n'apparaît sur le bilan alors que la coopérative utilise des machines et des matériels immobilisés. La responsable avoue que ces immobilisations ne sont pas appropriées à la coopérative, elles sont mises à leur disposition par une école de couture qui leur permet également d'exploiter le local gratuitement. Il est à noter que le compte de produits et charges ne présente pas la situation réelle des produits et des charges de la coopérative car elle n'a pas l'habitude d'enregistrer et de déclarer tous les mouvements au comptable. Dans son processus de production, elle utilise des matières premières (peinture, tissu, bois, verre, perles,...), des machines (dotations d'amortissement), l'électricité, un local, etc. Mais aucune de toutes ces charges directes ou indirectes n'apparaît sur le compte de produits et charges. Et donc c'est un problème qui nécessite une restructuration des pièces comptables.

La modestie des moyennes techniques de la coopérative « Bourgreg » ainsi que sa récente forme juridique montrent qu'elle est en quête d'existence. Suite à la transformation d'une association à une coopérative, cette dernière ne dispose pas encore de documents comptables et le calcul du coût de revient se fait sans circuit d'informations ni base de données comptables ou financières.

5.4 LA FINANCE

La coopérative « Kounouz Addarif » [12] a bénéficié, grâce à l'Initiative Nationale du Développement Humain (INDH), de deux machines sophistiquées. D'après le président, le résultat de la coopérative est en croissance d'une année à l'autre grâce à une politique adéquate prise par la coopérative sur tous les niveaux. Les créances de la coopérative s'élèvent à 173 409,18 de dirhams. Ceci est dû aux facilités de paiement accordées aux clients afin de les fidéliser. La coopérative n'emprunte plus auprès des banques à cause des intérêts élevés. D'ailleurs, elle a déjà contracté un emprunt, mais elle n'a pas réussi à respecter ses engagements de paiement à l'échéance. Depuis cette mauvaise expérience, la coopérative ne recourt plus aux emprunts bancaires. Actuellement, elle déclare qu'elle est capable de rembourser ses dettes par ses propres moyens.

La coopérative « Ennour » [13] ne dispose pas d'assez de liquidités, ils avaient seulement 5 000 Dh en banque et 1 000 Dh en caisse. La coopérative n'a pas de créances envers ses clients, car le client règle au comptant, la coopérative ne fabrique le produit qu'après avoir reçu une commande, le client donne une avance et le reste sera réglé lors de la réception du produit. «Ennour» n'a pas des dettes, car lors de chaque achat, les fournisseurs sont réglés en espèces, à l'exception de certains

fournisseurs qui accordent un délai pour le paiement des achats selon la situation financière de la coopérative. Par ailleurs, ils ont des dettes liées à l'aménagement du local de la coopérative.

Pour le financement de ses achats de matières premières et ses investissements, la coopérative a une capacité d'autofinancement. Pour les investissements, la coopérative dispose de 4 machines à coudre, dont deux machines sont offertes par l'INDH et les deux autres sont offertes par une entreprise. La coopérative a bénéficié d'un montant de 69.000 DH octroyé par l'INDH, cette somme est consacrée à l'acquisition de matériels.

La coopérative « Les arts des femmes de Mazagan » [14] n'a aucune créance envers ses clients. Elle vend ses produits en contrepartie d'un paiement immédiat, car elle n'a pas les moyens suffisants pour vendre ses produits à crédit. Ainsi, la production se fait sur commande et le client peut déterminer le type et la quantité de produits désirés et peut négocier le prix. D'un autre côté, la coopérative n'achète pas à crédit auprès de ses fournisseurs, elle règle ses achats sur place, et elle n'est pas fidèle à ses fournisseurs spécialisés. A chaque commande ou opération d'achat, elle choisit un fournisseur qui répond à ses besoins en termes de disponibilité et rapport qualité/prix. Même au niveau de sa banque, elle ne contracte pas de crédit vu l'instabilité de son activité et les commandes qui ne sont pas régulières. Sa situation ne lui permet pas de respecter les engagements de paiement.

Concernant la coopérative « Bouregreg » [15], l'INDH lui a octroyé un montant de 570 000dh. Elle n'a pas ni créances ni dette car elle paye ses fournisseurs au comptant immédiatement, et elle n'accepte auprès de ces clients lors de la délivrance du produit ni chèque ni autre moyen de paiement sauf le paiement en espèce. L'association accorde une somme de 500dh par mois à chaque membre de la coopérative. La coopérative dispose d'une quantité importante de la matière première en stock d'après le financement de l'INDH : 10.000DH

La coopérative prévoit un investissement de 130.000dh pour l'achat des métiers à table et 90.000dh pour l'aménagement de nouveau local. Cet investissement sera financé par l'INDH.

6 CONCLUSION

Pour conclure, nous pouvons dire que les coopératives contribuent de façon importante à l'économie, à la mobilisation des ressources ainsi qu'à la stimulation de l'investissement en même temps qu'elles promeuvent la plus complète participation au développement économique et social de toute la population. En tant que forme puissante de solidarité humaine, les coopératives favorisent d'une part la création de richesses et leur répartition plus équitable, ce qui bénéficie leurs membres et leur communauté; et d'autre part, elles constituent des espaces d'insertion sociale pour leurs membres.

Les coopératives marocaines sont dotées d'une main d'œuvre qualifiée et purement traditionnelle. En outre, les matières premières sont généralement disponibles sur le marché. Cependant, notre diagnostic en matière de qualité, gestion et finance montre que ces coopératives doivent faire face aux contraintes de financement, retard technologique, absence d'équipements sophistiqués, manque de machines et de locaux, faible niveau de maîtrise des principes coopératifs, mauvaise gestion comptable et financière, etc. Ainsi, elles trouvent des difficultés à commercialiser leurs produits sur le marché à cause d'une communication insuffisante qui se base surtout sur le bouche à oreille. Et donc, afin de développer ce secteur, il faudra surmonter ces handicaps par des formations en triptyque qualité /gestion /finance, un accompagnement permanent, des aides financières, l'enregistrement de toutes les opérations qui affectent le patrimoine des coopératives, la restructuration des pièces comptables et l'instauration d'un système d'étiquetage qui permet d'informer le client sur la composition du produit et qui facilite la prise de décision d'achat. A cet effet, il faut assister également les dirigeants des coopératives analphabètes et qui n'ont aucune compétence en matière de gestion ou d'administration d'une organisation telle que la coopérative, à développer les connaissances requises pour l'exécution de leurs fonctions.

REFERENCES

- [1] BERTREL M. 2014, « La Scop SAS : une nouvelle opportunité en faveur de l'entrepreneuriat », *RECMA-Revue internationale de l'économie sociale*, N°332.
- [2] Côté D., 2007, « Gestion de l'équilibre coopératif : cadre théorique », *Economie et solidarités*, Vol. 38, N°1, pp. 112-126.
- [3] LOKMANE A., 2011, « Le Travail Coopératif et le marketing », *REMACOOP*, N°1, *ODCO*.
- [4] MEROUAH Z., BEENDOU A. & I ACHABA A., 2013, « Cooperative Governance: What Impact on the Marketing of Saffron? Case of Saffron's Cooperatives in the Area of Taliouine in Morocco », *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol 4 No 10.
- [5] Alliance Coopérative Internationale, « Déclaration sur l'Identité Coopérative Internationale », cité dans : http://www.entreprises.coop/images/documents/outilscom/qu_est_ce_qu_une_coop-coopfr.pdf
- [6] ATTOUCH H., 2011, « Économie solidaire et développement humain territorial », *REMACOOP*, N°1, *ODCO*.
- [7] MIRI H., 2011, « L'Initiative Nationale pour le Développement Humain - INDH au cœur du développement coopératif », *REMACOOP*, N°1.
- [8] PEQUEUR B. et Itçaina X., 2012, « Economie sociale et solidaire et territoire: un couple allant de soi? », *RECMA-Revue internationale de l'économie sociale*, N°325, pp. 48-64.
- [9] Département des Activités Génératrices de Revenus et d'Emplois, 2010, « PROGRAMME MOUWAKABA », Agence de Développement Social.
- [10] AHROUCH S., 2011, « Les coopératives au Maroc : Enjeux et Evolutions », *RECMA*, N° 322.
- [11] ODCO, <http://www.odco.gov.ma>.
- [12] Documents internes de la coopérative « Kounouz Addarif » des arts de menuiserie artisanale.
- [13] Documents internes de la coopérative « Ennour ».
- [14] Documents internes de la coopérative « Les arts des femmes de Mazagan ».
- [15] Documents internes de la coopérative « Bouregreg ».