



**Revue D'Études en Management et Finance D'Organisation  
N°4 Décembre 2016**

**LA GOUVERNANCE DES COOPERATIVES AU MAROC : L'IDENTITE  
COOPERATIVE A L'EPREUVE DE LA PRATIQUE**

**THE GOVERNANCE OF COOPERATIVES IN MOROCCO: COOPERATIVE  
IDENTITY UPON THE PRACTICE TEST**

**Ikhlas MERGOUM**

Doctorante

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales-Souissi-  
Université Mohamed V

Email: ikhlas.mergoum@gmail.com

**Said Hinti**

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales-Souissi-  
Université Mohamed V

Email : S.hinti@yahoo.fr

**Résumé**

Au Maroc, les coopératives jouent un rôle important dans le développement socio-économique à travers leurs valeurs de démocratie, de solidarité, de partage et d'entraide. Nous avons constaté que plusieurs travaux théoriques ont tenté de proposer une description des particularités coopératives, par contre peu de travaux empiriques ont été réalisés pour étudier les particularités de ces structures en termes de mécanismes de gouvernances. L'objectif de cet article est de présenter les particularités de la gouvernance coopérative dans le contexte marocain, à travers l'étude qualitative de deux coopératives agricoles dans l'oriental du Maroc.

**Mots clés :** Gouvernance, coopératives, démocratie, solidarité, performance.

**Abstract**

In Morocco, cooperatives play an important role in the socio-economic development through their values of democracy, solidarity, sharing and caring. We found that several theoretical studies have attempted to provide a description of cooperative features; however, few empirical works has been done to study the characteristics of these structures in terms of governance mechanisms. The objective of this article is to present the specificities of cooperative governance in the Moroccan context, through the qualitative study of two agricultural cooperatives in eastern Morocco.

**Keywords:** Governance, cooperatives, democracy, solidarity, performance

## **Introduction**

Dans un contexte économique largement dominé par le modèle des sociétés de capitaux dans lesquelles le pouvoir de décision de chacun dépend de la valeur des actions en sa possession et où la gouvernance d'entreprise est fondée sur le pouvoir financier, le risque est grand que des dirigeants prennent des décisions favorables à leurs propres intérêts au détriment de ceux de l'entreprise et de ses parties prenantes. Avec la crise financière qui a éclaté en 2008, ce modèle a dévoilé les limites de cette économie motivée par la seule rentabilité à court terme et au bénéfice d'une minorité. A l'inverse, la coopérative est un modèle d'entreprise de l'économie solidaire et sociale qui a su associer la performance économique et la satisfaction des intérêts collectifs de ses membres. L'essence de l'approche de l'entrepreneuriat social est d'une simplicité impressionnante ; il s'agit d'accroître le pouvoir des individus afin qu'ils puissent prendre en charge leur propre développement par l'entremise d'entreprises dont ils sont les propriétaires et les décideurs. En ayant les moyens de prendre sa place et de s'épanouir, cette approche est capable de réaliser un succès remarquable en créant de la richesse économique tout en encourageant des pratiques démocratiques et en diminuant la pauvreté.

A travers leur structure économique stable orientée principalement vers les besoins des membres, leur communauté et leur territoire, les coopératives jouent un rôle important dans le développement économique spécialement dans les pays émergents. Il est important de rappeler que les coopératives sont nées suite à l'incapacité de l'État et des entreprises classiques à satisfaire les besoins d'une tranche importante de la population, particulièrement ceux touchant le développement local dans un contexte de mondialisation et internationalisation. Le model coopératif se fonde sur des valeurs spécifiques qui ont façonné les mécanismes de leur mode de gouvernance. Cependant, comme toute entreprise, le développement de la coopérative n'échappe pas aux défis et aux évolutions propres de son activité. Ainsi, la gouvernance coopérative se confronte aux réalités du marché.

Au Maroc, le rôle que jouent les coopératives dans le développement du tissu productif n'est plus à démontrer et durant ces dernières années, le travail coopératif s'est vu doté des instruments efficaces pour la réalisation des objectifs du développement social. L'essor que connaît le mouvement coopératif marocain est dû à une grande volonté gouvernementale de faire évoluer ce secteur et d'un cadre qui en général propice à l'existence d'un environnement socio-économique et réglementaire propice à l'évolution de ces activités. En effet, au 31

Décembre 2015, le tissu coopératif marocain a connu une augmentation impressionnante et a atteint 15 735 coopératives et unions des coopératives avec 536 920 adhérents, dont la majorité sont des coopératives agricoles soit 67% de l'effectif total<sup>1</sup>. D'où l'importance de l'analyse de cette catégorie de coopératives que nous avons choisies comme objet de notre étude. Croissance, internationalisation, filialisation, changement de réglementations sont les principales mutations qu'a connues le secteur coopératif agricole, néanmoins garantes de son essor face au défi de la performance et des pressions concurrentielles. En outre, le contexte de l'instabilité croissante des prix des produits agricoles fait de la gouvernance de ce type d'organisation un sujet majeur d'actualité en particulier dans les pays en voie de développement comme le Maroc.

A travers ce travail nous souhaitons d'une part contribuer à la reconnaissance, à la visibilité et à l'avancement du mouvement coopératif au Maroc et d'autre part approfondir la réflexion sur les mécanismes de la gouvernance dans les coopératives marocaines en essayant de répondre aux questions suivantes : Est-ce qu'on peut préserver l'identité coopérative alors que la recherche d'efficacité est de mise partout ? Quels sont les mécanismes de la gouvernance et les pratiques managériales adoptés par les coopératives marocaines ? Existe-t-il des pratiques de gouvernance spécifiques pour établir l'équilibre entre l'identité sociale et la rentabilité économique ? Il est nécessaire de préciser que les résultats issus de notre étude qualitative, ne prétendent pas être généralisables à l'ensemble des coopératives marocaines, mais peuvent être considérés comme des pistes de réflexion pour d'éventuelles futures études ou pour inspirer de potentielles initiatives en entrepreneuriat sociale au Maroc.

## **I. LE CADRE THEORIQUE DE LA GOUVERNANCE DANS LE MODELE COOPERATIF**

### **ID. La gouvernance participative dans les coopératives : particularités et mécanismes**

La scène économique a été pendant longtemps dominée par les sociétés capitalistes où le pouvoir de décision de chacun dépend de la valeur des actions en sa possession. Même si ce modèle d'entreprise a prouvé son efficacité dans la mobilisation des capitaux, il a aussi encouragé la concentration du pouvoir de décision entre les mains de quelques personnes physiques ou morales. Ainsi, il y a un risque important que ces dirigeants, en se basant sur leurs propres spéculations, prennent des décisions favorables à leurs intérêts personnels au

---

<sup>1</sup> <http://www.odco.gov.ma>

détriment de ceux de l'entreprise et de ses parties prenantes. En outre, les limites de ce type d'économie ont été dévoilées avec la crise financière de 2008. Par contre, dans ce contexte turbulent, la coopérative a prouvé sa capacité d'associer la performance économique à la satisfaction des intérêts collectifs de ses membres. Des recherches ont montré que les coopératives avaient bien mieux résisté à cette crise que les sociétés de capitaux. La gouvernance participative pratiquée au sein des coopératives est considérée comme l'un des facteurs principaux de leur succès.

Selon l'Alliance Coopérative Internationale (ACI), une coopérative se définit comme : « [...] 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 » (ACI, 2007). En effet, la coopérative est un modèle d'entreprise qui sépare considérablement la notion de propriété, déterminée par la valeur des actions, de celle du pouvoir, soit le pouvoir d'influence sur le fonctionnement de l'entreprise. Elle favorise ainsi le contrôle démocratique des membres, l'un des sept principes coopératifs édictés par l'ACI à savoir<sup>2</sup> :

- Adhésion volontaire et ouverte à tous
- Pouvoir démocratique exercé par les membres
- Participation économique des membres
- Autonomie et indépendance
- Education, formation et information
- Coopération entre les coopératives
- Engagement vers la communauté

En effet, ses valeurs démocratiques, traduites par le principe « une personne, une voix », attribuent à chaque associé une implication et une présence importante dans les mécanismes de prise de décision qu'un actionnaire peut avoir difficilement dans une société capitaliste. La participation des coopérateurs dans les processus de gestion revêtent ainsi une grande importance dans les orientations et les choix stratégiques des coopératives. En effet, selon Gérard Perron, la participation « se manifeste par un ensemble de moyens et de méthodes permettant à l'employé d'être informé sur l'évolution de l'entreprise, d'être consulté et mobilisé lors de la prise de décision » (Perron, 2002, p. 35). Cependant, même si les principes de base sont les mêmes pour toutes les coopératives, leur degré et manière d'application

---

<sup>2</sup> <http://www.entreprises.coop/7-principes-cooperatifs.html>

peuvent changer d'une coopérative à une autre, ce qui crée plusieurs modèles de gouvernance participatives. Ces différences de gouvernance entre les coopératives peuvent être exprimées à travers le type de questions sur lesquelles les membres sont appelés à se prononcer, leur mode de prises de décisions et le degré d'implication des parties prenantes dans la gouvernance de la coopérative. Des diversités peuvent ainsi apparaître non seulement au niveau du nombre et de la proportion de membres participants effectivement à la vie coopérative, mais également sur le statut des personnes associées au projet. Ce dernier point pose la question par rapport aux critères pour devenir membre et la nature du rôle attribué aux non-membres impliqués dans le projet. Si la gouvernance participative fait partie de l'identité de la coopérative, certaines recherches ont montré toutefois que celle-ci n'est pas toujours un acquis facile.

Actuellement, la coopérative est soumise aux mêmes exigences d'efficacité et obligation de résultats que les autres formes d'entreprise, ainsi la question de la bonne gouvernance se pose dans le secteur des coopératives mais d'une manière spéciale. Le célèbre quadrilatère d'Henri Desroche, montre la double polarité de l'organisation et indique que la gouvernance peut être une question complexe dans ce type d'entreprise. La lourde responsabilité des coopératives constitue un double enjeu. Elles doivent concilier les objectifs économiques de pérennité et d'efficacité avec les valeurs de démocratie, de solidarité.

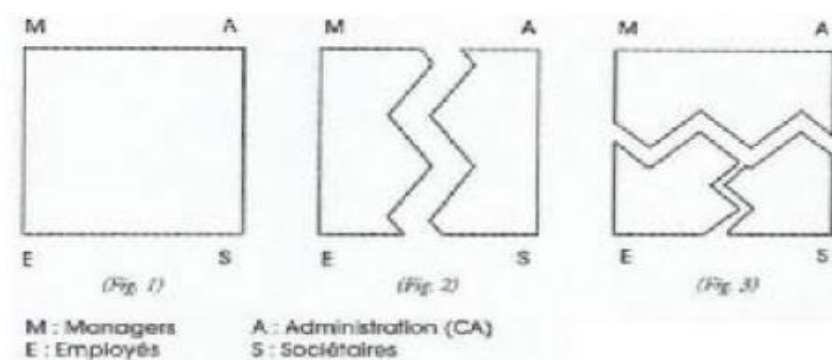


Figure : Le quadrilatère de Desroche (1976)

La gouvernance participative est abordée dans le cadre des relations entre les membres de la coopérative et les relations entre ceux-ci et la coopérative en ce qui concerne la prise de décision, la gestion des conflits, l'éthique, etc. Cependant, si la taille de la coopérative est assez importante pour avoir du personnel salarié (non membre) recruté pour travailler dans l'entreprise coopérative, la gouvernance est aperçue comme un ensemble d'interactions entre les membres d'une part, à travers le conseil d'administration, et l'entreprise coopérative

représentée par son directeur. Cela rend la définition claire et précise des rôles et responsabilités de chaque acteur comme une condition déterminante de la qualité de ces relations. Ainsi, la dynamique dans la gestion d'une coopérative de solidarité présume à la fois un rassemblement des intérêts autour de besoins et d'ambitions communs, mais aussi, l'équilibre dans une relation d'usage avec des intérêts distincts selon la catégorie d'appartenance du membre (membre travailleur, membre travailleur gestionnaire, membre administrateur, membre utilisateur, membre de soutien...). Cette dualité d'intérêt parfois contradictoires, à savoir « intérêts collectifs » et « intérêts individuels » montre l'importance de clarifier d'une part les pouvoirs et droits et d'autre part les rôles et responsabilités de différentes parties prenantes dans un souci de compromis visant le dépassement des divergences pour donner la priorité à l'intérêt collectif. La détermination des pouvoirs, rôles et responsabilités constitue en quelque sorte l'une des bases de la bonne gouvernance au sein de la coopérative.

#### **ID. Les principaux enjeux de la gouvernance des coopératives**

Les principes coopératifs ne dispensent pas la coopérative des effets des progrès et de la concurrence, et ils ne l'exonèrent pas de la contrainte de rentabilité. Ainsi, la mission des coopératives est plus compliquée que pour d'autres types d'entreprises, parce qu'elles sont dans l'obligation de concilier le devoir d'égalité et d'équité pour ses membres et le besoin de rentabilité. En effet, L'enjeu central est de faire vivre le modèle coopératif avec ses valeurs et principes dans un environnement concurrentiel et mondialisé. La question de l'avenir du système coopératif se pose plus que jamais : est-il une survivance du passé ? Peut-il résister aux nouveaux modes de concurrence liés à la mondialisation (Côté, 2001 ; Draperie & Touzard, 2003 ; Koulytchizky & Mauge, 2003).

Dans ce contexte les principaux enjeux auxquels les coopératives en général et spécifiquement les coopératives agricoles doivent faire face est d'être capable de répondre aux besoins de ses membres tout en restant performant et compétitif dans un marché instable et oligopolistique, cela nous pousse à s'interroger sur le fait s'il est nécessaire de réformer les principes coopératifs et adapter les modes de gouvernance aux nouvelles exigences du marché? Sachant que ces principes et valeurs ont pendant des décennies construit et façonné les contours du mode de gouvernance coopératif, contribuant à la stabilité et à la pérennité du

modèle coopératif. Aujourd'hui les coopératives doivent prouver que leur mode de gouvernance est capable de se confronter aux réalités du marché.

Le succès du modèle coopératif est basé sur l'équilibre entre les dirigeants élus, les membres et les responsables opérationnels, il est primordial alors de déterminer les prérogatives de chacun pour assurer l'équilibre des pouvoirs et obtenir dans la relation avec le conseil d'administration le niveau d'approfondissement nécessaire à l'appréhension des enjeux stratégiques. Le conseil d'administration est considéré comme le cœur de la réussite de la gouvernance coopérative, ainsi il est nécessaire de trouver les bonnes personnes qui peuvent jouer pleinement le rôle de l'administrateur. Pour autant, les groupes coopératifs doivent prouver qu'ils ont aussi les outils adéquats et la volonté nécessaire pour réussir dans une économie mondiale qui évolue rapidement. Cela doit s'accompagner avec une démarche capable de gagner la confiance et prouver qu'une entreprise de grande taille n'est pas forcément une organisation qui n'est plus fidèle à ses principes et son identité.

En effet, la gouvernance participative, principale spécificité de l'identité coopérative, peut devenir particulièrement complexe lorsqu'une coopérative est constituée d'un nombre considérable de membres qui ne sont pas forcément tous et toujours conscients des enjeux du statut de sociétaire. En outre, la participation et l'implication des sociétaires dans les mécanismes décisionnels deviennent un challenge qui se complexifie au fur et à mesure que les échanges entre la coopérative et son environnement se multiplient et se compliquent, alors que la participation des sociétaires est le cœur de la gouvernance coopérative. Dans ce cadre, l'enjeu principal est de trouver des moyens pour maintenir un lien suffisamment fort entre la coopérative et les sociétaires et s'assurer que leurs voix soient écoutées tout en garantissant l'efficacité de l'organisation. Sachant qu'avec sa croissance permanente, la collecte des avis de tous les membres peut vite se révéler comme étant un véritable défi. Cela risque d'influencer négativement les processus de prise de décision puisqu'informer et former les sociétaires peut engendrer dans ce cas des lenteurs dans le processus décisionnel, chose qui n'est pas toujours favorable pour les processus de gestion, ainsi avec sa croissance l'entreprise coopérative peut se trouver dans un dilemme entre sa rentabilité et son identité. Face à ces enjeux et interrogations, plusieurs pratiques ont été explorées et développées par les coopératives pour promouvoir la participation des différentes parties dans la gestion de leur coopérative.



## ID. La gouvernance des coopératives au Maroc

La problématique de la gouvernance coopérative se pose d'une manière différente dans les pays en développement. Les types de coopératives qui existent dans ces pays sont souvent les coopératives agricoles multifonctionnelles (approvisionnement, commercialisation...) et les coopératives d'épargne et de crédit. La majorité des coopératives agricoles sont consacrées aux produits de rente et regroupent des paysans qui se rassemblent pour s'approvisionner en intrant pour pouvoir commercialiser d'une manière collective leurs produits. Évidemment, les coopératives primaires agricoles sont installées dans des zones rurales et leurs adhérents sont en grande majorité des illettrés. Ils ne sont pas forcément tous conscients des concepts coopératifs et leur implication effective dans la gestion de la coopérative constitue ainsi un véritable défi puisque tous les mécanismes de la gouvernance participative (Assemblée générale, comités divers et conseil d'administration) leur échappent. Par ailleurs, les gérants sont souvent relativement mieux formés ; ainsi ils peuvent se retrouver en position de domination, ce qui s'oppose aux principes et valeurs de la gouvernance coopérative.

Au Maroc, Le secteur coopératif fait partie du paysage socioéconomique du Royaume depuis plus d'un demi-siècle. Il occupe une place considérable dans le tissu économique national et joue un rôle primordial dans le développement durable vue la part importante qu'il représente dans les différents programmes de développement socio-économique du pays. Il est considéré comme le levier privilégié de la création d'emplois. Ce secteur est à l'origine de grandes opportunités pour créer des projets dont le but principal est de combattre l'exclusion, la pauvreté, et l'intégration des petits producteurs dans le marché. Il est difficile de trouver des statistiques fiables sur les coopératives pour mener une analyse approfondie et tirer des conclusions significatives, car ces données sont éparpillées, insuffisantes et parfois absentes pour certaines périodes. Le lancement de l'INDY en 2005 a encouragé la création des coopératives, notamment dans le milieu rural, qui souffrait de l'exclusion et de la pauvreté. Dans ce cadre, le gouvernement marocain a fait de grands efforts pour simplifier les procédures de création des coopératives et pour valoriser leurs produits en mettant à leur disposition de nouveaux mécanismes de financement et des structures d'accompagnement.

Au niveau institutionnel et réglementaire, les coopératives au Maroc étaient régies par la Loi 24-83, ensuite Un nouveau projet de loi n° 112-12<sup>3</sup> relatif aux coopératives a été adopté en

---

<sup>3</sup> Après l'adoption de la loi n°112. 12 relatives aux coopératives, et sa publication au Bulletin Officielle n°6318 du 18 Décembre 2014, le Ministère a lancé une campagne nationale de sensibilisation, d'information et de



2014. Cette nouvelle loi fixe le statut général et les missions des coopératives, elle vise aussi la réforme du statut des coopératives et cherche à dépasser les défaillances du cadre juridique en vigueur, doter les coopératives des mécanismes juridiques adaptés qui peuvent faciliter leurs création et la réalisation de leurs objectifs. Cette loi a l'ambition aussi d'accroître la rentabilité des coopératives marocaines, et les encourager à adopter une bonne gouvernance, permettant de renforcer leur indépendance et encourageant la libre initiative des coopérateurs. L'Office de développement de la coopération (ODDO), jouent un rôle primordial dans la réalisation de ces ambitions ainsi que dans l'accompagnement des coopératives marocaines. En effet, il s'agit d'une structure créée en 1963 comme un organisme administratif dont la mission est l'accompagnement des coopératives. Après une restructuration en 1975, cet office s'est transformé en une entreprise publique ayant son propre personnalité morale et jouissant de l'autonomie financière et administrative, ses missions sont déterminées par l'article 77 de la loi 24-83. L'objectif est de soutenir les coopératives pendant et après la phase de la création en matière de formation, information, assistance juridique, gouvernance, œuvres sociales, mise à niveau et restructuration...

Les efforts de l'ODDO, en collaboration avec le gouvernement marocain, ont donné leurs fruits sur le terrain ; ainsi et selon les statistiques de cette structure, le tissu coopératif marocain est constitué au 31 Décembre 2015 de 15 735 coopératives et unions des coopératives avec 536 920 adhérents réparties en une vingtaine de secteurs et en une centaine de branches d'activité. Il se caractérise par la prépondérance structurelle de trois secteurs : l'agriculture, l'artisanat et l'habitat avec respectivement 67%, 16% et 7% de l'ensemble des organismes coopératifs. Ces coopératives, emploient 24.719 personnes (données relatives à 1.163 coopératives déclarantes en 2008) et détiennent des capitaux de 6,4 milliards.

Dans le cadre de l'accompagnement assuré par l'ODDO, les coopératives marocaines en phase de création profitent des conseils et d'orientations dans les domaines de la gouvernance, de l'assistance technique et de la commercialisation à travers le programme d'appui post création aux coopératives créées entre 2011 et 2015 : « Morfala ». En effet, On a constaté que le lancement d'une activité économique sous la forme d'une coopérative est relativement long par rapport à une entreprise classique. Ainsi, ce programme prend en considération les

---

communication autour des nouvelles dispositions de cette loi, à travers l'organisation des rencontres régionales ( Agadir, Marrakech, El Jadida, Meknès, Tanger, Laâyoune, Beni Mellal) qui sont couronnés par une rencontre nationale autour de ce sujet, contribuant ainsi à une meilleure appropriation des professionnelles du secteur coopératif de cette loi.

spécificités des coopératives et leurs propose le soutien nécessaire et adapté à leurs besoins à travers plusieurs services qui interviennent sur des éléments principaux pour le démarrage et la pérennisation de leurs activités. En terme de chiffres, et selon les études de l'ODDO, ce programme dont la durée est 5 ans a pour objectifs le renforcement des capacités de 2000 coopératives nouvellement créées soit 500 par an, et permettra l'amélioration et la pérennisation des revenus d'environ 20 0000 bénéficiaires directs et indirects .Il est basé sur une approche stratégique qui prend en considération plusieurs dimensions tel que l'innovation, la dimension environnementale, la convergence avec les autres programmes publics, le suivi et l'évaluation. Dans ce cadre, et en se basant sur une approche participative et les expériences internationales en la matière, le Maroc a adopté une stratégie nationale de développement de l'économie sociale et solidaire qui favorise la synergie et la complémentarité entre les actions des différents acteurs publics en matière d'économie sociale en particulier tout ce qui concerne les coopératives. Ainsi, l'un des principaux objectifs de cette stratégie est de renforcer l'adhésion de la population active aux coopératives, en augmentant le taux de pénétration de la coopérative parmi cette population de 3,1% en 2011 à 7,5% à l'horizon 2020.

Cependant, et malgré tous ces efforts et ces réalisations, l'examen de l'environnement institutionnel et juridique dévoile plusieurs limites et contraintes qui entravent le développement du tissu coopératif au Maroc et ne favorisent pas le développement des pratiques de bonne gouvernance au sein des coopératives marocaines. Il s'agit d'un environnement caractérisé par une multiplicité d'intervenants (institutionnels, organismes publics et ONG) qui souffrent d'un manque de coordination entre eux, un déficit en matière d'outils de suivi et de pilotage. En outre, le cadre juridique est contraignant et inadéquat avec les réalités économiques et sociales actuelles et les besoins et attentes des coopératives et ne suit pas l'évolution du marché coopératif international. On peut constater aussi plusieurs défaillances dans les mécanismes d'appui, en plus de l'insuffisance des initiatives de formation et de renforcement de compétences des acteurs du secteur coopératif en particulier en matière de gouvernance, ainsi qu'une inadaptation du système financier aux besoins et aux spécificités des coopératives qui concerne par exemple les conditions d'accès au crédit et les garanties. En terme de gouvernance, les coopératives marocaine ne respectent pas toujours les valeurs et les principes fondateurs de l'économie sociale et solidaire ni les pratiques de la bonne gouvernance. Cela est due, d'une part, à l'incompétence des gérants qui sont

généralement limitées au savoir-faire du métier de base avec des compétences faibles voire inexistantes pour les activités de gestion ce qui fragilise les coopératives et d'autre part, au faible niveau voire l'analphabétisme des membres. Cela renforce la dépendance des coopératives au soutien des services de l'Etat. En outre, les produits des coopératives marocaines restent encore pas assez valorisés sur le marché national et international à cause d'un grand déficit en matière de conception de conditionnement et d'emballage et aussi de l'inexistence de vraies politiques marketing adaptées aux spécificités de ces produits, ce qui engendre des difficultés d'accès aux circuits de commercialisation.

## **II. ETUDE EMPIRIQUE DES MECANISMES DE GOUVERNANCE DANS LES COOPERATIVES MAROCAINES : CAS DES COOPERATIVES AGRICOLES DANS L'ORIENTAL**

### **II 1. La méthodologie de recherche**

Pour trouver des réponses à la problématique de notre étude, nous avons choisis de réaliser une étude qualitative basée sur l'étude de cas de deux coopératives agricoles spécialisées dans la filière des agrumes dans l'oriental du Maroc. Le choix de ce secteur d'activité pour notre étude se justifie par le fait que les agrumes constituent un des principaux produits des exportations agricoles marocaines et spécifiquement de la région de l'oriental. Il représente, dans le cadre du plan vert adopté par le Maroc, le moteur économique de ce territoire. Aussi par le fait que la création des coopératives des agrumes a eu des retombés positifs indéniables sur le plan socio-économique de la région en assurant des emplois stables et en dynamisant la vie économique de la région.

En effet, toute étude dans le domaine de la gestion ou du management requiert l'adoption d'une méthodologie permettant de mener à bien et de façon méthodique l'étude. La méthodologie établit la façon dont on va analyser, découvrir, décrypter un phénomène (Rispal, 2002). Nous avons choisi pour les besoins de notre étude d'adopter la méthode qualitative. Pour Miles et Huberman, c'est une méthode basée sur des données qualitatives, c'est-à-dire des données qui se présentent sous forme de mots, plutôt que de chiffres. En effet, l'approche qualitative ne limite pas l'interprétation à l'identification des variables, au développement d'instruments de collecte de données et à l'analyse pour établir des résultats. En plus, cette méthodologie, examine les phénomènes à mesure qu'ils se produisent ou tels qu'ils existent

dans des contextes réels. Plutôt que de tenter d'isoler, puis de mesurer les effets d'une variable indépendante par rapport aux résultats d'intérêt, une étude de cas tente de comprendre comment et pourquoi le "désordre" des milieux locaux provoquent des résultats d'intérêt.

Notre étude été axée sur des entrevues semi directives qui ont été menées avec succès grâce à l'élaboration d'un guide d'entretien. L'étude de ces deux cas nous a permis d'effectuer de différentes observations sur les conditions de travail et les mécanismes de gouvernance adoptés par ces coopératives. Par ailleurs, l'élaboration de ce travail a nécessité aussi les différents modes de cueillette de données. D'abord, nous avons entrepris une recherche documentaire sur la gouvernance des coopératives ainsi que sur d'autres thèmes intimement liés. Pour y arriver, nous avons consulté les documents pertinents mis à notre disposition ou élaborés lors de nos recherches doctorales. Cette documentation a été ensuite enrichie par de nouvelles références et plusieurs entretiens avec des personnes ayant des relations directes avec les coopératives agricoles. L'étape suivante a été consacrée à l'élaboration d'un cadre conceptuel où nous avons essayé de faire une synthèse des éléments théoriques, de délimiter notre champ d'étude et d'examiner de plus près le cas des coopératives marocaines. La logique de notre étude des mécanismes de gouvernance coopératifs sera basée sur des interprétations des relations entre les différentes dimensions de la gouvernance que nous avons définies. Les termes centraux sont : le pouvoir, le contrôle, les rôles et responsabilités, la communication, la gestion démocratique ainsi que l'éducation et la formation.

Suite à l'identification de concepts clés, et pendant la phase de la préparation à la cueillette de données sur le terrain, nous avons élaboré un guide d'entretien que nous avons utilisé pour réaliser des entretiens semi directif avec plusieurs employés, membres et directeurs au sein des deux coopératives. Le choix de ces deux coopératives a été effectué selon les critères suivants :

- Des coopératives œuvrant dans le secteur agricole, ainsi nous avons choisis la filière des agrumes vue son importance dans l'économie de la région de l'oriental du Maroc.
- Avoir une expérience considérable d'au moins de dix ans.
- Des coopératives reconnues pour leur succès, c'est-à-dire, que ces coopératives n'ont pas eu de problématiques importantes à surmonter durant ces dernières années.
- Des coopératives qui ont montrées une certaine stabilité ou un développement dans leurs activités durant les 5 dernières années.

Conformément aux objectifs tracés par leurs instances de décision, les services rendus par les deux coopératives, choisis dans notre étude, à leurs adhérents consistent en la réalisation collective des activités suivantes :

- Le regroupement de la récolte des agrumes des agriculteurs membres de la coopérative,
- La gestion des infrastructures et équipements collectifs (stockage des intrants, unités de transformation, frigos etc.)
- Le conditionnement et l'emballage des produits,
- L'encadrement technique et logistique,
- la commercialisation et la promotion des produits à l'échelle internationale.
- La recherche de nouveaux partenaires commerciaux pour la commercialisation des produits.
- La négociation auprès des services publics et prestataires privés des appuis dans les différents domaines de gestion.

En dehors du stockage et de l'exportation vers les pays de l'Union Européenne, les Etats Unies et la Russie dont elle s'occupe elle-même, les autres opérations sont assurées par des prestataires de services en contrat avec les deux coopératives. Les coopératives « Fet Slimane » et « Sidi Bouzid » sont orientées principalement vers l'exportation. De ce fait, elles mettent l'accent sur la nécessité d'entente sur les aspects suivants pour maintenir l'engagement des adhérents :

- la répartition des quotas d'exportation
- le développement des marques de commercialisation spécifiques à la coopérative -La Perle de Berkane pour le cas Fet Slimane-
- le recours aux prestataires de service privés pour l'encadrement technique de la production.

Ces points sont d'intérêt commun qui nécessite alors des concertations entre les membres de la coopérative et entretiennent par la même occasion le caractère indispensable de l'institution. Il est important de mentionner que les deux coopératives subissent une grande concurrence internationale de la part de l'Espagne, l'Egypte, la Turquie et même l'Afrique du Sud. En outre, le marché international des produits agricole et spécialement des agrumes est

caractérisé par une instabilité permanente et une grande fragilité puisqu'il est facilement influencé par les turbulences des prix, l'instabilité politique et la variation de l'offre et de la demande. La volatilité des marchés affecte tous les acteurs de l'industrie agricole qui ne peuvent pas rester à l'abri des répercussions de l'actualité internationale. Il faut rappeler que les agrumes et spécialement la clémentine de la région de Berkane ont une grande réputation au niveau international et ils ont tous les atouts pour séduire à l'export, et consolider le label Maroc en répondant à une demande locale et internationale de plus en plus exigeante. En plus, la production de ce fruit ne cesse d'évoluer grâce aux renouvellements des techniques de production et d'exportation, l'expansion des superficies agricoles et le savoir-faire des agriculteurs de la région Tarifa, le berceau de la clémentine de Berkane<sup>4</sup>. Ces avantages renforcent beaucoup l'image de marque des produits commercialisés par les deux coopératives étudiées et soutiennent leurs compétitivité sur le marché international.

Pour étudier ces deux structures et pour bien cerner nos champs d'analyse, notre recherche s'est focalisée sur les éléments de la gouvernance suivants :

- Pouvoirs et gestion démocratique (Assemblée générale, conseil d'administration, directeur /président, relation entre les membres)
- Transparence et communication
- Formation

Nous pensons que ce sont les principaux éléments de gouvernance et les clés du succès de chaque coopérative. Ainsi, la logique de cette étude sera fondée sur des l'analyse et l'interprétation des relations entre les différentes dimensions et acteurs de la gouvernance que nous avons définies.

## **II 2. Analyse de l'environnement interne des coopératives Fet Slimane et Sidi Bouzid**

Lors de notre étude empirique on a constaté que conformément au statut coopératif, les deux coopératives sont composées par des adhérents qui choisissent les membres du conseil d'administration à travers le mécanisme de vote démocratique basé sur le principe un homme = une voix, ce conseil désigne par la suite le président et le directeur de la coopérative. En ce qui concerne les instances de gouvernance au sein des deux coopératives, on distingue trois principales structures à savoir : l'assemblée générale, le conseil d'administration et le couple directeur /président. En effet, les différentes interviews que nous avons réalisées avec les

employés, les membres et les directeurs des deux coopératives en question ont confirmé que l'assemblée générale constitue l'organe souverain le plus représentatif de la coopérative. Toutefois, le pouvoir des membres est collectif. Autrement dit, l'avis individuel d'un membre, quel que soit l'importance de sa contribution, n'a pas de pouvoir sur le fonctionnement de la coopérative. Cette instance se réunit une fois par an en session ordinaire, mais elle peut se réunir aussi en session extraordinaire en cas de circonstances spéciales. L'assemblée générale est considérée comme un espace de débat, de consultation, de concertation, de prise de décision et de contrôle où chaque membre participe à la vie de sa coopérative selon le principe de « un membre – un vote ». C'est l'occasion où on peut constater concrètement l'exercice de la démocratie coopérative.

Nous avons constaté aussi qu'en plus de l'assemblée générale chacune des deux coopératives étudiées se dotent d'un autre organe représentatif qui est le conseil d'administration qui a le mandat d'administrer la coopérative afin de répondre aux besoins des membres. Il s'agit de l'instance décisionnelle et opérationnelle. Il veille au respect des valeurs fondamentales coopératives, il définit les axes stratégiques, choisit le directeur, contrôle la conformité de la mise en œuvre des programmes, actions et moyens avec les décisions prises en prenant en compte les différentes attentes et les contributions des parties prenantes dans les besoins de l'organisation. Cependant, nous avons remarqué qu'en déléguant la mission de gestion aux administrateurs, la responsabilité des membres risque de se trouver limitée à la fourniture du produit, à l'utilisation des services fournis par la coopérative, la participation aux réunions et à d'autres activités qui n'ont pas un impact considérable sur la gestion de la coopérative. Néanmoins, les membres sont obligés de s'assurer que la coopérative est en adéquation avec les orientations stratégiques principales déterminées lors de l'assemblée générale. En cas d'écart ou de conflits, ils ont le droit d'exprimer leurs insatisfactions et de faire des réclamations ou suggestions au conseil d'administration et à la direction générale. En effet, et comme il a été précisé par Bridault A., « le conseil d'administration est ainsi le lien entre les deux structures de la coopérative, la structure de l'association des membres et la structure de l'entreprise. Élus en assemblée générale, les administrateurs doivent, ensemble, veiller au bon fonctionnement de ces deux structures ».

Le conseil d'administration a l'obligation : « d'engager un directeur général ou un gérant ; d'assurer la coopérative contre les risques ; de désigner les personnes autorisées à signer tout



contrat ou document ; de rendre compte de son mandat ; de présenter le rapport annuel ; de faire des recommandations sur l'affectation des excédents ; d'encourager l'éducation coopérative et l'inter-coopération. » (Côté et Saint-Martin, 1999, p. 53). En effet, La direction générale reçoit son mandat du conseil d'administration qui lui délègue une partie importante de ses pouvoirs et responsabilités tel que stipulé par la loi sur les coopératives. Ainsi, le directeur de la coopérative est responsable de transformer les grandes stratégies et les grands axes de planification déterminés par le conseil d'administration en décisions de gestion courante et quotidienne pour le bon fonctionnement de la coopérative. D'autre part, la direction générale a la responsabilité d'effectuer une veille stratégique permanente et de veiller à ce que les risques intérieurs et extérieurs auxquels la coopérative est exposée soient bien identifiés et que des politiques soient mises en place pour faire face à ces risques. Elle est tenue à ce que les administrateurs, les employés et les adhérents soient avisés de toute information concernant le fonctionnement de la coopérative et ses relations avec son environnement et ses partenaires.

### **III.PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS**

Dans cette partie nous allons d'une part étudier les mécanismes de gouvernance qui existe dans les coopératives Fet Slimane et Sidi Bouzid et d'autre part analyser les interactions entre les membres et les instances de gouvernance au sein de chaque coopérative en se basant sur les informations recueillies lors des entretiens semi-directifs réalisés. En effet, Pour mieux présenter la pratique de la gouvernance dans les deux coopératives étudiées, nous présenterons nos résultats en accord avec les dimensions que nous avons déterminées auparavant à savoir le pouvoir, la gestion démocratique (Assemblée générale, le conseil d'administration, directeur /président, relation entre les membres), la transparence , la communication et la formation. Pour chacune de ces dimensions, nous décrivons nos observations pour les membres, le conseil d'administration et la direction générale. Précisons aussi que certains témoignages servent à l'analyse de plus d'un type de membre étant donné qu'ils agissent à différents titres dans la coopérative. Par exemple, le témoignage d'un administrateur est considéré autant à titre de membre de l'assemblée générale que d'administrateur.

#### **III 1. Pouvoir et gestion démocratique**

##### **III.1.1. L'assemblée générale (AG)**

En ce qui concerne l'assemblée générale, qui constitue la base du contrôle démocratique par les associés coopérateurs, les pratiques sont les mêmes dans les deux coopératives. Ainsi, nous avons constaté deux attitudes totalement contradictoires des membres. Lorsque les résultats de la coopérative sont positifs, la plupart des agriculteurs considèrent l'assemblée générale comme une rencontre obligatoire, dont l'organisation est nécessaire mais dont la participation est souvent vécue comme une formalité statutaire peu motivante. Par contre, lorsque les résultats de la coopérative sont en diminution ou peu satisfaisants, l'AG devient un vrai espace de débats, de négociations qui font dévoiler les divergences d'intérêts des différents membres. Cela montre que l'implication et la participation des membres agriculteurs dans la gestion de leurs coopératives n'est motivée que par les bénéfices réalisées. Ainsi, on peut en conclure que « [...] la participation est un phénomène complexe et les personnes concernées peuvent avoir des visions et des motivations fort différentes dont il faut tenir compte dans l'élaboration de mécanismes de participation. » (Giroux et Fenich, 1994-1995, p. 60). Par ailleurs, Nous avons remarqué que plus les adhérents sont satisfaits des résultats, moins ils sont impliqués dans la prise de décisions et la gestion générale de la coopérative. Ils adoptent ainsi un comportement qui ressemble à celui des actionnaires dans les entreprises capitalistes. Cependant, et comme le souligne Alain Bridault, la participation n'est pas « [...] seulement d'élire les membres du conseil d'administration. Il s'agit également de participer soi-même à la prise de décisions en assemblée générale

Il s'agit souvent de s'exprimer publiquement, devant les autres, pour affirmer son opinion, pour défendre ses intérêts et ceux des autres membres. Il s'agit aussi d'accepter de se faire élire à son tour au conseil d'administration et de prendre la responsabilité de décider de l'avenir de la coopérative en réunion de conseil. » (Bridault, A.) D'autres parts, la majorité des membres sont des agriculteurs avec un niveau intellectuel trop modeste voire des analphabètes, ce qui les rend souvent indifférents, incapables de participer concrètement ou d'apporter une valeur ajoutée à la gestion de l'organisation. Ce qui crée, à l'intérieur de l'assemblée générale, une centralisation du pouvoir où le rôle de certains membres se réduit à l'approbation des décisions du groupe dominant, situation qui se reflète lorsque la participation des membres est très faible (Bridault, 1998). Cela présente un véritable obstacle à la pratique de la gouvernance participative et collective et peut même remettre en question l'identité coopérative.

### III.1.2. Le conseil d'administration (CA)

Le conseil d'administration est composé suite au vote durant l'assemblée générale. Il est considéré par les dirigeants et les membres interviewés comme étant l'organe décisionnel officiel de la coopérative. Généralement, ce sont les administrateurs qui définissent la politique, mais c'est souvent sur les suggestions du directeur. Par contre, dans d'autres cas, le CA est considéré est caractérisé par une inertie totale et une soumission absolue aux propositions du directeur. Ainsi, on peut dire que le CA est des fois considéré comme l'instance de gouvernance dont le rôle est d'assurer la transparence et l'implication des administrateurs, et des fois comme un organe qui délègue une grande partie de ses missions au directeur.

Il faut signaler un autre point important que nous avons constaté lors de notre étude ; Le conseil d'administration n'a pas accès à toutes les informations indispensables pour avoir les données nécessaires de prise de décisions, cela est due au fait que c'est le directeur qui est en contact directe et permanent avec les clients et les parties prenantes vu qu'il est le seul interlocuteur de la coopérative avec son environnement extérieur et ses clients. Nous pensons que cela risque de diminuer le champ de pouvoir et d'intervention du CA et augmente sa dépendance au directeur. L'incompétence des administrateurs, et leur manque de connaissance en matière de gestion peut perturber les mécanismes de gouvernance respectant les valeurs et les principes coopératifs.

Ainsi, nous sommes convaincus que le CA constitue la force vitale et la clé de réussite du projet coopératif ; les administrateurs ne doivent pas être élus d'une manière aléatoire. Il est primordial qu'ils soient non seulement des personnes de terrain ayant le savoir-faire du métier ainsi que l'expertise nécessaires en matière de gestion, mais aussi la qualité de leader capable d'écouter, de comprendre les besoins des membres, les motiver et les rassembler autour d'un intérêt collectif de long terme.

### **III.1.3. Délégation de pouvoir au Directeur**

Selon les directeurs des deux coopératives étudiées les administrateurs et le Président n'interviennent pas beaucoup dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Le directeur est le seul responsable devant le conseil d'administration et le Président. D'ailleurs, c'est la seule personne qui a la plus grande visibilité et accès aux sources d'informations et surtout ayant les compétences managériales et commerciales nécessaires pour prendre les bonnes décisions. En effet, les deux directeurs interviewés confirment que la liberté de décision et la grande marge

de manœuvre qu'ils possèdent est très bénéfique pour les coopératives qu'ils gèrent, vue le manque de compétence de la majorité des membres et administrateurs en matière de gestion des entreprises.

Cela reste raisonnable et acceptable, tant que les directeurs donnent la priorité aux intérêts de l'ensemble des parties prenantes de la coopérative et n'abusent pas de ces privilèges en leurs profits. Cependant, plusieurs expériences nationales et internationales ont montré qu'il n'est pas toujours facile d'aligner ces différents intérêts et d'être toujours capable de garder une position de neutralité dans la prise de décision quand le directeur bénéficie du pouvoir et en absence de contrôle.

#### **III.1.4. Le couple Président-Directeur**

La relation entre le président et le directeur est considérée comme un élément central de la gouvernance dans les coopératives étudiées, mais bien souvent sans véritables délégations de pouvoir formalisées. Ce binôme est basé non seulement sur une estime réciproque et des relations très étroites entre les deux acteurs mais surtout sur une confiance mutuelle. En effet, les interviewés sont convaincus qu'il est essentiel que chacun d'eux doit connaître bien son rôle au sein de la coopérative. Ainsi, nous pensons que pour que cette gouvernance bicéphale soit efficace, il est essentiel qu'un équilibre soit établi entre ces deux fonctions à la fois distinctes et complémentaires. C'est généralement le cas au sein des deux coopératives étudiées. Les conflits entre les présidents et les directeurs des deux coopératives sont très rares, et généralement le président approuve toutes les propositions et les décisions du directeur ce qui montre l'existence d'une harmonie et une complicité entre eux.

#### **III 2. Transparence et communication**

La transparence est liée à l'intégrité et touche tous les acteurs impliqués dans une organisation. On ne peut parler de transparence sans communication qui lui est intimement liée. La communication permet la réalisation de la transparence, car elle « est un facteur premier d'efficacité, un outil de discussion, de validation et d'enrichissement constant des décisions et des actions ; elle contribue à créer peu à peu un climat de confiance entre les partenaires ; elle permet de construire progressivement une « culture » commune au sein du projet, une vision et une signification commune. » (Sauvé, 2001-2002).

Pour les coopératives feth Slimania et Sidi Bouzid, l'assemblée générale est un lieu, parmi d'autres, de transmission de l'information, ce qui permet aux membres d'être au courant des propositions faites par le conseil d'administration. Dans les deux coopératives, la direction et les administrateurs cherchent à vulgariser et d'expliquer l'information afin de faciliter aux membres la compréhension des données. Ainsi, les deux coopératives distribuent un rapport annuel destiné aux associés. Par ailleurs, nous avons constaté qu'en réalité, le rapport annuel distribué aux membres n'est pas la source principale d'information. Le système de circulation de l'information est souvent informel mais très efficace. La majorité des membres se rencontrent souvent et la nature des activités des deux coopératives fait en sorte qu'ils ont beaucoup d'occasions pour avoir des discussions et de partage d'informations et d'avis entre eux.

On peut dire que la dynamique d'échange entre les membres au sein des deux coopératives ne répond pas à une planification élaborée par le conseil d'administration mais plutôt aux besoins ressentis par chaque membre, selon la compréhension qu'il a de ses responsabilités dans l'organisation. L'information se transmet beaucoup plus par la parole et les activités informelles que par documents écrits. Nous avons remarqué aussi que les membres sont surtout intéressés par des informations qui les concernent directement, et qu'ils manifestent une indifférence par rapport aux informations liées au fonctionnement ou à la gestion générale de la coopérative sauf en cas de problèmes ou de résultats négatifs. Cependant, nous pensons que ce processus informel de communication, qui règne dans les deux coopératives, risque d'engendrer une asymétrie au niveau des informations, ce qui peut influencer négativement les relations et les interactions entre les membres d'une part et les administrateurs et la direction d'autre part.

Il faut signaler aussi que la gestion d'une coopérative exige un dialogue permanent à tous les niveaux et dans tous les sens. D'une part, pour mieux exercer les pouvoirs et les contrôles adéquats et d'autre part, pour accomplir efficacement les responsabilités qui incombent aux acteurs de la gouvernance. Dans ce cadre, nous recommandons aux deux coopératives de ne pas se contenter du rapport annuel comme principale source officielle d'information et d'instaurer un système de communication interne efficace, fiable et surtout permanent qui garantit la transparence dans l'information et qui doit être bien ciblé et adapté au niveau intellectuel des membres. Cela va renforcer les liens de confiance entre le conseil

d'administration et les membres, puisqu'ils comprendront mieux la logique qui commande les gestes administratifs. Le bon fonctionnement coopératif dépend de la vigueur démocratique de ces instances de décisions. Cette démocratie ne peut exister sans la présence de valeurs et de pratiques liées à la transparence et à la communication.

Par contre, nous avons remarqué une absence totale d'une communication officielle externe dans les deux coopératives étudiées. Alors que la communication et la transparence ne doivent pas se limiter uniquement à la diffusion à l'interne. La bonne gouvernance implique pour la coopérative le devoir de s'ouvrir sur son entourage et d'informer son environnement. Il s'agit d'une obligation reconnue par le cinquième principe coopératif de l'alliance coopérative internationale qui précise que les coopératives « [...] informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération ».

### **III. 3. La formation**

Dans les deux coopératives, il n'y a pas de formation particulière destinée aux membres ou aux administrateurs. L'enseignement des pratiques coopératives et de la culture du milieu se fait par l'entraide des membres entre eux. Par ailleurs, une partie des administrateurs sont des personnes ayant une expérience dans le fonctionnement des coopératives et connaissent les éléments de bases du fonctionnement d'un conseil d'administration. Nous avons constaté qu'il n'y a pas de compétences spécifiques recherchées pour être membre ou faire partie du conseil d'administration. On mise sur la complémentarité des forces de chacun.

Nous pensons que l'absence d'un processus de formation personnalisée et continu pour les membres et spécialement pour les administrateurs a un impact très négatif sur la motivation et l'implication des agriculteurs, le degré de leurs adhésions aux valeurs de leurs coopératives et surtout sur les mécanismes de gouvernance au sein de la coopérative en général. En effet, selon Alain Bridault « on ne naît pas démocrate ! On le devient par l'apprentissage et l'expérience. ». Ainsi, nous considérons que la formation, spécialement dans le cas des coopératives agricoles et vue le profil particulier des membres (agriculteurs), est un élément primordial et même vital qui doit être pris en considération et développé au sein des deux coopératives, en faisant appel à des formateurs expérimentés dans le domaine de la gestion et la gouvernance coopérative. « L'éducation coopérative est en effet à l'organisation coopérative ce que la stratégie est à l'entreprise » (Veina, 2001-2002). C'est l'un des facteurs clés pour que chaque membre ait une bonne connaissance de son rôle dans la vie de la coopérative, elle

permet aussi de renforcer l'esprit de cohésion, de développer la confiance et l'esprit d'équipe au sein de la coopérative.

### **Conclusion**

Le tissu coopératif connaît un développement important et constant dans le monde entier et en particulier dans les pays en voie de développement comme le Maroc. Il touche plusieurs secteurs et doit faire face à des enjeux de plus en plus complexes. Même s'il elles restent ancrées dans leurs territoires, les coopératives sont dans une économie totalement mondialisée, et doivent grandir et faire face à la compétitivité des entreprises capitalistes. Le statut coopératif n'empêche pas la performance économique, au contraire, il peut être considéré comme un avantage compétitif ayant un modèle de gouvernance qui associe la rentabilité économique aux valeurs sociales et humaines. Au Maroc l'enjeu est d'ampleur, vue le poids des coopératives dans l'économie nationale et leurs grande contributions dans le développement durable au pays. En effet, l'initiative nationale de développement humain, dans son axe d'activités génératrices de revenus, encourage et soutient le modèle coopératif, surtout celui des femmes en milieu rural. Le plan Maroc vert constitue aussi une plateforme importante de développement des coopératives agricoles.

En se basant sur les résultats de notre étude, on peut dire que la pérennité et le développement de la coopérative dépendent de la qualité de leur gouvernance. Une bonne gouvernance, nécessite non seulement une détermination claire et un respect des champs de compétence, mais aussi un certain équilibre entre les instances de pouvoir. Il est primordial que la capacité du conseil d'administration soit renforcée pour permettre une contribution significative et soutenue des administrateurs.

Cependant, il s'avère d'après notre recherche que l'association de la rentabilité économique et les principes de l'identité coopérative est en réalité un équilibre difficilement ou relativement réalisable, en particulier dans le cas des coopératives agricoles. Cela est dû principalement au manque de compétences et surtout à l'absence de la formation des membres en matière de gouvernance coopérative, qui engendre une démotivation et un désengagement presque total de ces membres dans tout ce qui concerne la gestion de la coopérative et ses orientations stratégiques. C'est le directeur qui s'occupe de la gestion générale et quotidienne de l'organisation et il est l'acteur principal dans le processus de la prise de décision. Il s'agit d'une fusion entre quelques principes coopératifs et le mode de fonctionnement des



entreprises capitalistes où le pouvoir de décision est généralement concentré entre les mains de la direction. Cela dévoile une certaine dégradation de l'identité coopérative au profit d'un nouveau modèle de coopération hybride dans lequel la coopérative est en partie transformée en société par actions où chaque membre donne la priorité à la maximisation de son profit et non pas à la réussite et la pérennité du projet coopératif.

Pour conclure, nous sommes convaincu que la formation est la clé capable d'assurer l'avenir du modèle coopératif, en particulier dans le secteur agricole, en développant à la fois un modèle démocratique coopératif et une gouvernance qui impose une vision et une ambition internationale capable de faire face aux enjeux imposés par un environnement mondialisé et un marché caractérisé par une dominance d'une logique capitaliste et une compétition acharnée. Le rôle et la qualité du conseil d'administration sont aussi un élément vital et primordial dans la bonne gouvernance de la coopérative, à condition que les administrateurs soient capables de jouer leur rôle pleinement en étant capable de répondre aux besoins quotidiens et opérationnels des membres tout en ayant une vision collective de long terme qui peut assurer la pérennité et le développement de la coopérative.

## Bibliographie

- Alliance Coopérative Internationale (2007).** ...unir, représenter et servir les coopératives de par le monde, En ligne : <http://www.ica.coop/fr/index.html>.
- Bouchard, Marie J. et al. (2004).** « La gouvernance, une vieille et une nouvelle réalité pour l'économie sociale », *Économie et Solidarité, Revue du CIRIEC-Canada*, vol. 35, no1-2, 239 pages.
- Bridault, A., (1998).** « Gérer la vie démocratique d'une coopérative », Coll. *Gestion d'une coopérative*, numéro 1, Édition révisée, Québec, Guide pratique ORION.
- Bridault, A.,** « Vivre la coopération », *La coopération, ça s'apprend!*, chronique 1, en ligne : <http://www.orion.coop/Site2CHR1.html>.
- Bridault, A.,** « Vivre la coopération », *La coopérative, comment ça marche?*, chronique 2, en ligne : <http://www.orion.coop/Site2CHR2.html>
- Bridault, A.,** « Vivre la coopération », *La bonne décision de gestion: une décision bien acceptée par les membres*, chronique 6, en ligne : [www.orion.coop/Site2CHR6.html](http://www.orion.coop/Site2CHR6.html)

- Charreaux, G., (1992).** « Mode de contrôle des dirigeants et performance des firmes », *Revue d'Économie Industrielle*, Hors-Série, n°exceptionnel, 135-172.
- Charreaux, G., (1993).** « Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise », *Revue d'Économie Financière*, 31(31).
- Charreaux, G., (1998).** « Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises », *Économies et Sociétés, Sciences de Gestion*, (8-9).
- Cohen A., (2002).** « Anthropological research for mental health service development in underserved areas WHO Meeting on Research for Change », *Cape Town, South Africa*.
- Desbrières, P. (1997).** « Le point sur le gouvernement des entreprises », *Revue Banque & Marchés*, (29).
- Giroux, N. & Fennoci, V., (1994-1995).** « La participation : une réalité complexe », *Coopérative et Développement*, vol. 26, no 1.
- Milles M. & Huberman M., (1991).** « Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes », Ed. DeBoeck.
- Milles M. & Huberman M., (2003),** « Analyse des données qualitatives<sup>3</sup>, Ed. De Boeck. 2<sup>ème</sup> édition.
- Ministère Délégué auprès du Chef du Gouvernement Chargé des Affaires Economiques et Générales, (2011).** « *Stratégie Nationale de l'Économie Sociale et Solidaire 2010-2020* ».
- Mollina E. & Saïdou K-S., (2006).** « La bonne gouvernance dans le secteur de l'économie sociale », Colloque "*L'économie sociale: une valeur ajoutée pour l'Estrie*", Jouvence, Québec.
- Vézina M. (2001-2002).** « L'éducation coopérative au sein du réseau des coopératives en milieu scolaire : un enjeu stratégique », *Cahier de recherche: 2002-01*.