

## **DEFIS DE SURVIE ET STRATEGIES EN FAVEUR DES COOPERATIVES AGRICOLES MAROCAINES**

### **MOROCCAN AGRICULTURAL COOPERATIVES: SURVIVAL CHALLENGES AND STRATEGIES IN FAVOR**

**Brahim ZAHOUR**, Doctorant

[b2015.eco@gmail.com](mailto:b2015.eco@gmail.com)

**Lahoussine RACHIDI**

Professeur chercheur  
FSJES - Agadir  
Université Ibn Zohr - Agadir  
[rachidi@gmail.com](mailto:rachidi@gmail.com)

#### **Résumé**

Au Maroc, avec la création d'un grand nombre des coopératives ainsi qu'une disparition excessive de ces coopératives, et vu la contribution importante de ces coopératives dans la création de la richesse dans notre économie et la sauvegarde du bien-être social, l'étude de la survie de ces coopératives agricoles demeure importante, certes, notre travail via une méthodologie analytique vise à s'intéresser aux défis de la survie de ces coopératives agricoles, aux stratégies en faveur ainsi qu'aux facteurs qui aident à réussir et à gagner leur pérennité et, par essence un élément fondateur de leur succès.

**Mots clefs : survie, succès, coopérative agricole, PMV, défis.**

#### **Abstract**

In Morocco, with the creation of a large number of cooperatives as well as an excessive disappearance of these cooperatives, and given the important contribution of these cooperatives in the creation of wealth in our economy and the safeguard of social welfare, the study of the survival of these agricultural cooperatives remains important, Certainly our work through an analytical methodology aims to address the challenges of the survival of these agricultural cooperatives, the strategies in favor as well as the factors that help to succeed and win their sustainability and, in essence, a founding element of their success.

**Keywords: survival, success, agricultural cooperative, PMV, challenges.**

## Introduction

Dès l'indépendance du Maroc, en 1956, le modèle économique coopératif a constitué un choix stratégique, et il est omniprésent dans les politiques publiques pour ce pays, et ce afin d'assurer une mobilisation nationale pour la modernisation et le développement des secteurs traditionnels dont l'agriculture, aussi un arsenal des mesures ont été prises par l'État afin de promouvoir le développement de ces coopératives.

La politique agricole marocaine continue en effet, de voir le développement des coopératives agricoles comme moyen de structurer certains secteurs comme les fruits et légumes, le secteur d'apiculture, le secteur de cactus d'argan, du safran, du miel, dattier et d'amende...etc. Aussi l'un des objectifs majeurs de la politique et stratégie agricole marocaine, est de permettre à long terme le maintien de la production agricole dans notre pays vu qu'elle représente 19% du PIB, et aussi il s'agit du premier pourvoyeur d'emploi au Maroc.

D'où la nouvelle stratégie agricole du pays, le plan Maroc Vert (PMV), réaffirme l'importance stratégique de l'agriculture pour le développement économique et social du pays. Le plan Maroc vert initie une nouvelle dynamique d'engagement et d'action, particulièrement tournée vers les acteurs et les opérateurs du secteur ce qui suppose la professionnalisation des filières de production en vue de leur restructuration. L'organisation professionnelle agricole (OPA) s'est fortement reconsidérée comme étant un des préalables clés à la réalisation et l'atteinte des objectifs affichés du PMV.

Certes, les coopératives agricoles constituent un vrai levier de croissance économique et de création de richesse dans notre pays, toutefois ces coopératives agricoles rencontrent plusieurs défis dont leur capacité à survivre.

La notion de survie peut être se voir prolongée par la notion de pérennité, d'une manière plus synthétique (Witt 2004, Lttunen et al 1998, Tamassy 2006, lasch et al 2005, Teurlai 2004), le concept de survie sera donc considéré comme un élément qui déclenche le processus conduisant l'organisation et ses dirigeants à leur succès future, elle est également étendu ici comme une notion englobant une dynamique temporelle, cette dynamique se trouve sur une échelle allant de la naissance de la jeune organisation(0) à un nombre d'année qui traduit sa pérennité,

Certes, notre travail via une méthodologie analytique vise à s'intéresser aux défis de la survie de ces coopératives agricoles, aux stratégies en faveur ainsi qu'aux facteurs qui aident à réussir et à gagner leur pérennité et, par essence un élément fondateur de leur succès attendu.

## **1. survol théorique sur la survie des organisations**

La survie des organisations, leur performance et plus globalement leurs succès apparaît une thématique de recherche qui nécessite d'être développée.

Dans le passé de la littérature, plusieurs études ont été menées sur le concept de succès et ce afin de se statuer sur des modèles prédictifs du concept de la survie ou de l'échec<sup>1</sup>,

### **1.1. Définition de la survie**

En se référant à la littérature, le concept de la survie a été constitué comme l'indicateur d'origine d'un processus qui amène l'entrepreneur ainsi que son entreprise à leurs succès.

La notion de survie peut être se voir prolongée par la notion de pérennité, d'une manière plus synthétique (Witt 2004, Lttunen et al 1998, Tamassy 2006, lasch et al 2005, Teurlai 2004)

- Le concept de survie sera donc considéré comme un élément qui déclenche le processus conduisant la jeune organisation et son entrepreneur à leur succès futur.
- Le concept de survie est également étendu ici comme une notion englobant une dynamique temporelle, cette dynamique se trouve sur une échelle allant de la naissance de la jeune entreprise (0) à un nombre d'année qui traduit sa pérennité.

Aussi, dans le passé, plusieurs études ont établi afin d'élaborer des modèles prédictifs (Lussier, 1995), cette hétérogénéité apparaît dans les définitions employées par les auteurs à savoir :

-Summut (1998) : l'appréciation du succès ne peut être universelles, dans la mesure où chacun le perçoit et l'analyse différemment selon ses aspirations personnelles et ses conditions d'exercice.

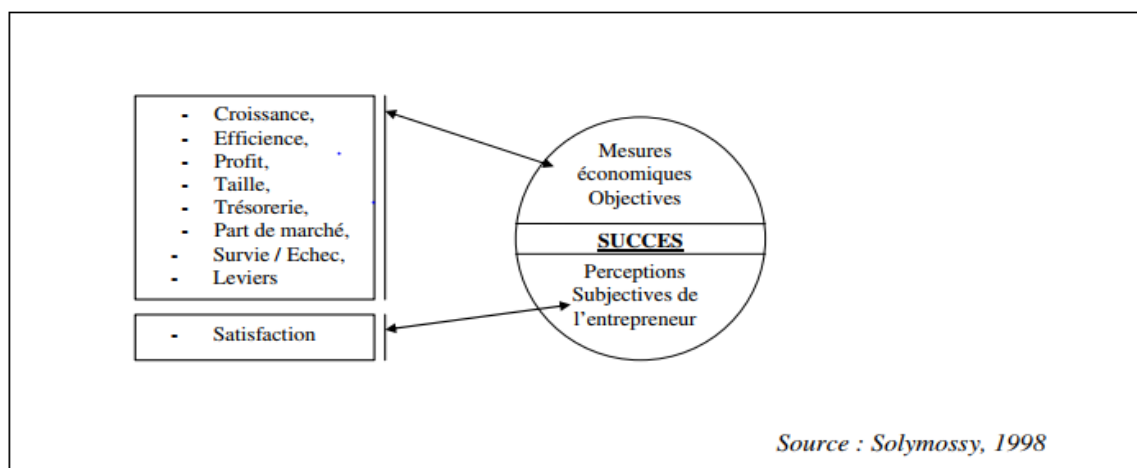
---

<sup>1</sup> Lussier, R.N(1995), «a nonfinancial business success versus failure prediction model», Journal of Small Business Management 33(1) :8;

-Apostolidis (1977) : le définit comme : le but ultime de l'entreprise typique, grande ou petite, c'est de concurrencer avec succès, croître et réaliser des profits.

-Miskin et Rose (1990), cité par Summut (1998), ont défini le succès comme un indicateur qui permet l'atteinte du seuil de rentabilité.

**Figure 01 : le concept de succès, un processus large, bidimensionnel aux multiples indicateurs**

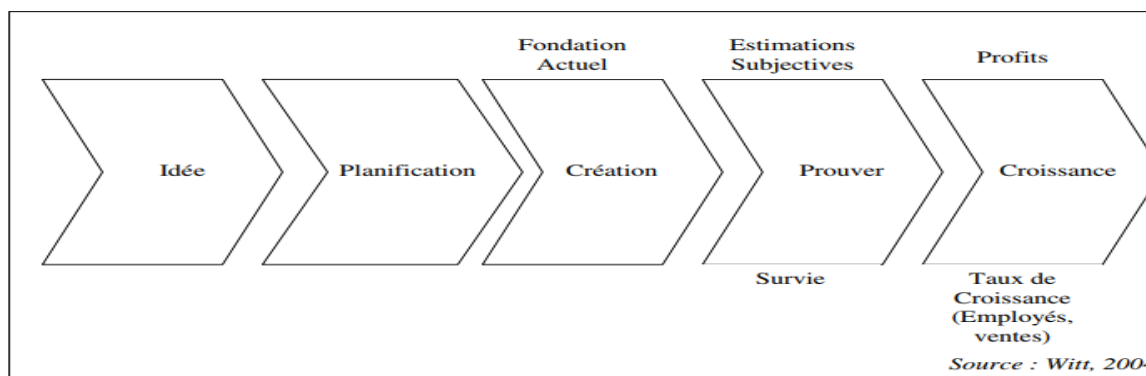


D'après cette figure, Solymossy (2000) a développé une conception de succès basée sur un arsenal des indicateurs liés au concept du succès dont la survie.

Cette conception de succès qui est partagée au même titre que Witt (2004) et dans la même lignée que Lussier (1995) et Lussier et Pfeiffer (2000) qui ont mis l'accent sur une vision de succès initié par le concept de survie, et par la suite par l'atteinte de profits.

Aussi pour Witt (2004), au fur et à mesure des de développement de l'entreprise, d'autres éléments de succès apparaissent dont l'élément de survie intervient dans la phase qui suit la création comme le montre la figure ci-dessous :

**Figure 02 : les mesures de succès de l'organisation au démarrage**



Le courant de succès développé par Witt (2004), même qu'il n'a pas pris en charge tous les indicateurs constituant le concept de succès, laisse dire que la survie a une position au sein du concept de succès.

### 1.2. La survie en tant qu'un élément à l'intérieur de succès

Durant les premières phases d'existence des entreprises, la survie est l'indicateur nécessaire pour permettre les phases suivantes de développement à savoir le succès.

Tammassy (2006), signale que le critère minimum de succès que l'entreprise peut réaliser est sa survie autrement dit la première étape fondamentale dans l'accès au succès est la survie

Il s'avère donc judicieux de considérer la survie comme l'élément qui initie le processus conduisant l'entreprise à son succès.

Nous défendons dans ce travail l'idée que l'entreprise qui ne survit pas ne peut pas avoir ou obtenir le succès, et ce, conformément à la lignée des auteurs comme Lussier (1995), Lussier et Pfeifer(2000), Littunen et al(1998) ou encore Tamassy(2006).

Aussi la notion de la survie ne peut pas être traitée sans de prendre en considération un élément intrinsèque à la survie à savoir le temps, certes survivre implique une durée, autrement dit cette notion de survie peut être distinguée selon deux courants, il existe des auteurs qui distinguent une survie de court ou de moyen terme, et d'autres auteurs qui situent la survie dans le long terme : la pérennité.

La pérennité est la capacité d'une entreprise de résister à l'épreuve des bouleversements profonds de son environnement en préservant l'essentiel de son identité (Mignon, 2009). Donc

on peut dire que la notion de pérennité définie par Mignon (2009) est un prolongement de la notion de la survie, autrement dit des éléments relatifs à la survie de la jeune entreprise durant sa phase de démarrage puissent amener à la pérennité de ladite entreprise.

### 1.3. La notion de survie à l'origine du concept de Succès

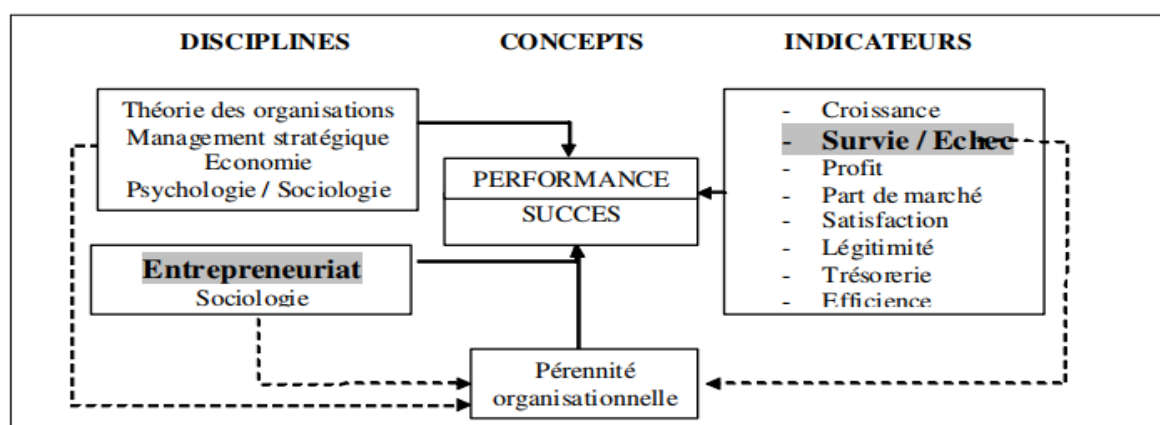
Dans ce travail, le concept de survie nous a amené à repérer ses contours au travers de la compréhension du concept du succès.

On a commencé à soulever que la notion de survie est apparue comme à l'origine de nombreux indicateurs liés au concept de succès à savoir la survie (ou l'échec), la croissance, les profits, ainsi que la satisfaction de l'entrepreneur, ces indicateurs ont un lien sous-jacent intrinsèque par rapport à la notion de succès.

La notion de survie pourrait être influencé par la croissance ou les profits, même qu'il semble beaucoup volatile à repérer, mais aussi difficile à imputer à la survie ou à la fermeture de l'entreprise.

Cette définition apparait au croisé de plusieurs disciplines dans la recherche en science de gestion, ces différentes conceptions qui ont été développées peuvent être formalisées dans la figure suivante :

**Figure 03 : la survie à la croisé des disciplines**



Source : Witt (2004)

D'après ce schéma, il apparait l'existence des liens étroits entre la survie et le succès, et plus globalement entre tous les éléments du cadre théorique. Pour cela, et comme la littérature

mobilisée l'a montrée, la survie et le succès ont été parfois pris confondus ou agglomérés dans leurs définitions.

## **2. défis de survie des coopératives agricoles marocaines**

L'alliance coopérative internationale (ACI) et l'organisation internationale du travail ont défini les coopératives comme des associations autonomes des personnes qui se sont volontairement réunies afin de réaliser leurs aspirations et de satisfaire leurs besoins soient économiques, sociaux ou culturels communs et ce, à travers d'une entreprise gérée de manière démocratique et détenue collectivement. Au Maroc, cette définition concerne les coopératives ainsi que leurs unions, les associations et certains groupes d'intérêt économique (GIE).

Les coopératives ont une forte présence dans le secteur agricole dans le monde entier : elles sont impliquées, à un stade ou l'autre de la filière, dans la transformation et/ou la commercialisation de la moitié de la nourriture produite dans le monde, au Maroc seulement environ 11000 coopératives existant dans le secteur agricole (statistiques communiquées dans un rapport publié par la FAO et BERD en 2018).

### **▪ Les pratiques de gouvernance et de gestion et la survie des coopératives agricoles**

PCM Consulting, la société en charge de mettre en œuvre le programme de l'ODCO Mourafaka, estime qu'environ 90% des coopératives au Maroc ont été créées dans le but principal de bénéficier des interventions mises en place depuis le lancement de l'INDH et du PMV et que la grande majorité des coopératives au Maroc sont confrontées à des problèmes fondamentaux liés au leadership, à la formulation d'une vision et d'une stratégie de développement, à l'élaboration de business plans solides et à leur mise en œuvre, à la définition de procédures opérationnelles, à la gestion financière et aux capacités techniques. Les GIE qui ont été soutenus dans les sous-secteurs des olives et des dattes connaissent les mêmes contraintes que les coopératives. Toutefois, sur les 438 coopératives créées entre 2008 et 2010, pour lesquelles PCM consulting réalise un diagnostic, 80% ont survécus et actives, c'est-à-dire toujours engagées à des degrés divers dans la commercialisation des produits-cinq ans après leur création (rapport publié en 2018, de la BERD ET FAO « investir dans l'action collective : quelles opportunités pour les coopératives du secteur agro-alimentaire ? »).

.

Des exceptions à ce constat sont les sous-secteurs des produits laitiers et des fruits et légumes, avec la COPAG comme référence nationale en matière de gouvernance et de gestion. En ce qui concerne les coopératives de collecte de lait, la majorité d'entre elles rencontrent des problèmes de gestion, mais on peut toutefois s'attendre à ce qu'un certain nombre d'entre elles, liées aux usines laitières, disposent déjà d'un niveau de gouvernance et de pratiques de gestion leur permettant d'approvisionner les plus grands transformateurs : opérer conformément aux règlements, tenir à jour une comptabilité matière ainsi que des registres comptables.

Le secteur des fruits et légumes présente également une certaine hétérogénéité en matière de gouvernance et de gestion. Le lancement du Pilier II du PMV a également entraîné la création de coopératives dans le sous-secteur des fruits et légumes mais elles sont encore confrontées aux défis de gouvernance et de gestion.

Un autre secteur ayant des caractéristiques spécifiques en matière de gouvernance de gestion des coopératives est celui de l'argan. Alors des efforts considérables ont été engagés pour construire un tissu coopératif dans la région productrice d'argan et développer les compétences de ses membres. Une union bien structurée et un GIE regroupent 28 coopératives ont recruté une direction professionnelle avec des fonctions claires, mais ils sont toujours confrontés à une longue histoire d'analphabétisme et d'exclusion du marché des membres des coopératives et ils rencontrent des difficultés pour concurrencer les grandes entreprises privées en matière d'innovation, tant pour les produits que pour les procédés industriels. Beaucoup des coopératives qui ont été soutenues ont arrêté d'opérer comme telles et leurs membres vendent leur production par le biais d'intermédiaires.

#### ▪ **La contrainte d'intégration dans les réseaux nationaux**

Au Maroc, les coopératives ne sont généralement pas organisées en unions et fédérations fortes. Ceci peut être une conséquence des problèmes de gouvernance coopérative qui subsistent dans la majorité des sous-secteurs et limitent la capacité des coopératives à former des réseaux solides, à participer activement au dialogue politique et à influencer les marchés intérieurs, ce constat a des exceptions pour les coopératives opérant dans le sous-secteur des produits laitiers (COPAG ...) aussi pour les coopératives des fruits et légumes (m'brouka, COMAPRIM...)

#### ▪ **L'offre et la demande de crédit dans le secteur agricole ont un impact sur la survie des coopératives agricoles.**



En matière de financement, les coopératives agricoles comptent principalement sur les excédents non distribués et le crédit, des enquêtes ont montré que 90% des coopératives actuellement enregistrées au Maroc n'ont pas accès au crédit.

Dans le secteur agricole pour l'offre et la demande de crédit, les coopératives rencontrent des difficultés pour accéder au crédit, ces difficultés sont les résultats des caractéristiques et des risques spécifiques au secteur agricole, la forte exposition du secteur agricole aux risques climatiques et la grande diversité des entreprises, des cultures, des modalités d'organisation des filières et de leurs cadres réglementaires découragent de nombreuses institutions de crédit de mettre en place des produits et des systèmes d'évaluation des risques existant dans le secteur.

Ces contraintes freinent le développement des produits de crédit formel surtout pour les zones rurales ce qui impacte la survie de ces coopératives agricoles.

Il s'avère donc nécessaire que ces défis doivent être corrigés, et pris en considération, et ce, via des stratégies et des interventions gouvernementales en faveur de ces coopératives, pour permettre une grande capacité à survivre de ces coopératives et par la suite, un développement économique territorial durable.

### **3. les stratégies en faveur des coopératives agricoles marocaines**

Les interventions gouvernementales qui intéressent le secteur coopératif agricole s'inscrivent principalement dans le cadre de deux grandes stratégies trans-sectorielles : la stratégie nationale pour le développement de l'économie sociale et solidaire (SNESS 2010-2020), qui propose d'importantes réformes institutionnelles, juridiques et politiques pour soutenir le développement des organisations d'action collective ; et le PMV, lancé en 2008, qui constitue la stratégie principale pour le secteur agricole.

La SNESS a pour but d'accroître le rôle des organisations d'action collective qui suivent les principes de solidarité et cohésion sociale, dans l'économie nationale, la fourniture des services et la création d'emploi. Un accent particulier est mis sur l'amélioration de la qualité et de l'adéquation aux marchés des produits des organisations de l'économie sociale, sur le renforcement des capacités techniques, organisationnelles et managériales et sur le renforcement des mandats et des compétences des institutions faîtières (unions, fédérations et

ODCO)<sup>2</sup>. Cette stratégie aussi est cohérente avec les politiques sectorielles qui ont pour objectif le développement des petits producteurs, telles que le Pilier II du PMV.

Le PMV a été lancé en 2008 et a fixé des objectifs pour 2020 autour de sept principes :

- faire de l'agriculture le principal moteur de la croissance du pays
- organiser les filières de manière à agréger la production des petits producteurs
- développer le secteur dans son ensemble sans exclusion d'aucune catégorie d'exploitation ni forme d'exploitation
- encourager l'investissement privé
- favoriser les partenaires entre le différent type d'acteur
- améliorer la durabilité du secteur
- doter le secteur d'un environnement plus favorable à son développement

La réalisation des objectifs sous-tendus par le troisième principe a entraîné la division du PMV en deux piliers principaux :

- Pilier I : Intervention dans les zones les plus productives (20% de la superficie agricole utilisée totale), avec pour objectif principale le développement d'une agriculture moderne à haute productivité/haute valeur ajoutée.
- Pilier II : Intervention dans les zones les moins productives ou les plus reculées (80% de la surface agricole utilisée totale), avec pour objectif principal le développement des filières locales en vue d'améliorer le revenu des agriculteurs.

Dernièrement, en 2012, la loi sur les organisations professionnelles a donné accès à la formulation et à la signature récente (2015) de contrats-programmes entre le gouvernement et les organisations professionnelles sous sectorielles dans le cadre du PMV. Cela est une opportunité pour les coopératives agricoles qui sont bien placées, pour résoudre certains des imperfections du marché.

#### **-Autres Programmes d'investissement public en faveur des coopératives agricoles**

Les programmes gouvernementaux qui contribuent d'une manière directe ou indirecte à la création et au développement des coopératives agricoles ainsi à l'amélioration de leur capacité à survivre peuvent être répartis en trois grands groupes :

- les programmes non spécifiques au secteur agricole en faveur du développement des acteurs de l'économie sociale au Maroc dont le programme phare est l'INDH lancé en 2005 et qui a

---

<sup>2</sup> Une loi sur l'économie sociale et solidaire est en cours d'élaboration

constitué l'essor de l'attractivité des coopératives au Maroc encourageant la création et la pérennisation des structures de l'économie sociale et solidaire.

-les investissements encadrés par le Pilier I du PMV pour soutenir le développement des entreprises agricoles performantes et compétitives, qui met cependant peu l'accent sur le développement des coopératives.

-les investissements dans le cadre du Pilier II du PMV réalisées, pour la grande majorité, à travers des formes d'organisation coopératives.

### **-Mise en place d'un cadre juridique approprié**

Aujourd'hui, les coopératives au Maroc sont régies par la loi n° 112.12, cette nouvelle loi vise à atteindre les objectifs suivants :

- Doter les coopératives des mécanismes juridiques adaptés, facilitant leur création et la réalisation de leurs objectifs et permettant l'accroissement de leurs rentabilités, et l'instauration d'une bonne gouvernance ;
- Renforcer l'indépendance des coopératives et encourager la libre initiative des coopérateurs ;
- Asseoir un cadre institutionnel efficace par la réadaptation des missions de l'office de développement de la coopération à la réalité socioéconomique et le renforcement de ses ressources, par la mise en place d'une commission nationale de coordination de l'économie sociale et solidaire et par l'élaboration d'une charte éthique pour le secteur
- Développer des outils de financement mieux adaptés aux caractéristiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire.

Aussi le lancement de l'INDH en 2005 a donné un essor considérable aux coopératives agricoles. Aussi les coopératives au Maroc sont bénéficiées d'un appui institutionnel depuis la création de l'office de développement de la coopération en 1975, qui est un établissement public jouissant de l'autonomie financière, cet établissement est chargé de l'accompagnement des coopératives depuis leur création.

La nouvelle stratégie agricole du pays, le plan Maroc Vert (PMV),réaffirme l'importance stratégique de l'agriculture pour le développement économique et social du pays, le plan Maroc vert initie une nouvelle dynamique d'engagement et d'action ,particulièrement tournée vers les acteurs et les opérateurs du secteur ce qui suppose la professionnalisation des filières de

production en vue de leur restructuration ,l'organisation professionnelle agricole (OPA) s'est fortement reconsidérée comme étant un des préalables clés à la réalisation et l'atteinte des objectifs affichés du PMV.

### **Conclusion**

Au Maroc, au cours des 15 dernières années, les coopératives ont été un véhicule privilégié pour la mise en œuvre des politiques de développement sociale et sous sectoriel. Bien que la focalisation des politiques sur les coopératives agricoles puisse avoir certains mérites du point de vue du développement rural et aussi en tant que solution "entrepreneuriale" à la fragmentation des terres, les mécanismes existants ne garantissent pas toujours la mise en place d'un environnement adéquat pour le développement et la survie des coopératives agricoles, en particulier en matière de services d'appui juridique et d'appui à la gestion, de financement de l'action coopérative. Aussi ces mécanismes ne permettent pas de garantir que les coopératives soient formées avec des objectifs communs réels autres que l'accès aux incitations gouvernementales. Ce phénomène a donné naissance d'un grand nombre de coopératives non opérationnelles et dont la capacité à survivre est beaucoup faible et qui ne sont probablement que des instruments pour -que ces coopératives cherchent à bénéficier des avantages privés.

## Références bibliographiques

### Ouvrages

Bosma, .Praag, C.&Witt, G.D.(2000),«determinants of successful entrepreneurship»,edited by S.-S.A.O.E.a.SMEs;

Coulibaly, A.D.(2004),«la défaillance des PME belges :Analyses des déterminants et modélisation statistique»,thèse de Doctorat,Université de Louvain ;

Demoustier, D. (2003), «L'économie sociale et solidaire», Paris, La Découverte, 216 p ;

Guerraoui, D.(1985),«agriculture et développement au Maroc»,casablanca,editions maghrébines ;

Hansman, H.(1996) ,« the ownership of entreprise»,cambridge,harvard university press,384 p;

Hosmer, D.& Lemeshow, S.(2000),« Applied logistic regression » ,Wiley sériesin probability and statistics,second edition;

Lawless, J.F.(2003) ,«statistical models and methods for lifetime Data»,New york,while and sons;

Lussier ,R.N .&Pfeifer ,S.(2000), «A comparison of business Success versus failure variables between U.S and central eastern Europe Croatian Entrepreneurs »,Entrepreneurship :theory &practice (summer):9;

Solymossy, E.&Hisrich, R.D.(2000), «Entrepreneurial Dimensions:the Relationship of Individual,Venture,and environmental Factors to success»,Entrepreneurship:Theory &Practice summer:2 ;

Summut, S.(1998), «Jeune Entreprise :la phase cruciale de démarrage»,Paris,l'Harmattan

Villeneuve, M.(1971),« la situation de l'agriculture et son avenir dans l'économie marocaine»,paris ,centre national de la recherche scientifique ;

Witt,(2004), «Entrepreneurs'networks and the success of start-ups»,Entrepreneurship & Regional development:22.

### Articles et rapport

AHROUCH, S.(2010).«Les coopératives au Maroc : enjeux et évolutions », revue internationale de l'économie sociale ;

Ait el amria, A. & Attouch, H.(2016) « La gouvernance des coopératives: un zoom sur la spécificité» Revue économie, gestion et société page 1-13 ;

Apostolidis, P.(1977), « criteria for success in small business»,Journal of Small Business Management 15 (1):48;

- Bethune, J.(2005), «Taux de survie des entreprises en champagne-Ardenne»,INSEE, FLASH N°3 OCTOBRE 2005;
- Bloch, A. & Nabat, E.(2009) «Pérennité organisationnelle et transformation :concilier l'inconciliable ? »,Revue française de gestion,35(192),113-126,11,13;
- Bonin, J.P.Jones, D.C. & Putterman, L.(1993) ,«Theoretical and empirical studies of producer cooperatives:Will ever the twain meet?,Journal of Economic Literature»,31(3),1290-1320;
- Bouroua , A.(2016).« Financement et spécificité des règles des coopératives agricoles marocaines». Revue des études multidisciplinaires en sciences économiques et sociales n°1 page 1-21 ;
- Chloé,V. Abdellaoui, E.Dugué, P. et al. (2015). «Apprendre à coopérer: un défi pour l'adhésion des agriculteurs au plan Maroc vert»,New medit n°2 page 13-21 ;
- Chomel,C.Declerk,F.Filippi ,M.et al. (2013), « Les coopératives agricoles:identité,gouvernance et stratégies». Editions Larcier. Bruxelles.491p.
- Durand, R. & Obadia, J.(1998). « Analyse de la survie des firmes:le cas des imprimeurs OFFSET à paris de 1950-1985»,revue d'économie industrielle ,n°84 p.45-65 ;
- DUMAIS, M.(1976), « coopératives et capitalisme»,revue d'histoire de l'Amérique française 294 volume 29, n°4 ;
- Estev-Pérez, S.Sanchis-Llopis, A.& Sanchis-Llopis,J.A. (2004) ,«the determinants of survival manufacturing firms», Review of Industrial Organization 25,251-273;
- FILIPPI, M. FREY, O.& Triboulet, P. (2008),«Typologie spatiale des groupes coopératifs agricoles français, in: Défis coopératifs», Draperi J.F. (éd.), Paris, L'Harmattan, Les Cahiers de l'économie sociale, 17-35 ;
- Fritsch, M. Bixy, U. & Flack, o. (2006),«the effect of industry,region,and time pn new business survival-A multi –dimensionl analysis», Review of Industrial Organization 28,285-306;
- Geroski, P.A, Mata, J. & Portugal, P.(2010) ,«founding conditions and the survival of new firms»,strategic Management Journal 31,510-529;
- Guilhot, B.(2000) ,«Défaillances d'entreprises :soixante –dix ans d'analyse théorique et empirique»,revue françaises de gestion, 130,52-67;
- Hansmann, H.(1999) ,«cooperative firms in theory and practice»,Finnish Journal of Business Economics 48(4),387-403;
- Kouytchizki, S. & Mauget R.(2003),«le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siecle»,Recma,n° 287 p.14-40 ;

Lamontagne,E. & Thirion,B.(2000), «Création d'entreprises :les facteurs de survie»,INSEE Premiere,n°703-Mars 2000 ;

Mignon, S.(2009), «la pérennité organisationnelle:un cadre d'analyse »,Revue Française deGestion,n°192,vol.35,avril 2009,pp. 73-89;

Maietta, O.W. & Sena V.(2008) ,«Is competition really bad news for cooperatives? »,Journal of productivity Analysis 29,221-223 ;

Mata, J. Portugal, P.(1994) ,«life of duration of new firms», journal of Industrial Economics 42,227-246;

Lasch ,F et al.(2005), «les déterminants de la survie et de la croissance des start-up TIC»,Revue Française de Gestion 31(155) :37 ;

Littunen, H et al.(1998), «The survival of firms over the critical first 3 years and the local environment»,Entrepreneurship & Regional Development:Jul-Sep98,Vol. 10 Issue 3,p189-202,14p,7 charts, 1 diagram, 1 map 10 (3):p189-2020;

Lussier, R.N.(1995),«A nonfinancial business success versus failure prediction model»,Journal of small business Management 33(1):8;

Rousseliere, D. & IRAGAEL, J.(2015), « a propos de la capacité à survivre des coopératives :une étude de la relation entre âge et mortalité des organisations coopératives agricoles françaises»,HAL archives –ouvertes ;

Sternberg, R.J.(2004),«Successful intelligence as a basis for entrepreneurship»,Journal of Business Venturing19(2):189-201;

Strotmann, H.(2007),«entrepreneurial Survival»,Small Business Economics,Volume 28,Number 1,pp,87-104

Sykuta, M.& Cook, M.L.(2001) ,«A new institutional economics approach to contracts and cooperatives»,American journal of agricultural Economics 83(5),1273-1279;

Tamasy, C.(2006), «determinants of regional entrepreneurship dynamics in contemporary Germany:A conceptual and empirical analysis »,Regional studies 40(4):20;

Teurlai, J.C. (2004).« comment modéliser les déterminants de la survie et de la croissance des jeunes entreprises ». Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie, cahier de recherche n°197;

Yomb, J. (2017).« La socioéconomie de la pauvreté féminine et coopératives agricoles en milieu rural camerounais». Revue des études multidisciplinaires en sciences économiques et sociales n°6 page 109-127;

rapport (2018)de la BERD ET FAO«investir dans l'action collective :quelles opportunités pour les coopératives du secteur agro-alimentaire ? ».