



**FINANCEMENT ET SPECIFICITE DES REGLES DES
COOPERATIVES AGRICOLES MAROCAINES**

**FINANCING AND SPECIFIC RULES
OF MOROCCAN AGRICULTURAL COOPERATIVE**

Mr. Abdeljabbar Bouroua

Doctorant, Département des Sciences humaines,
Unité de Recherche « Sciences Economiques et Sociales Appliquées à l'Agriculture »,
Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II - Rabat - Maroc
bouroua@hotmail.com

Directeur de thèse : Rachid Hamimaz

Département des Sciences Humaines, Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II, Rabat

Résumé

Cet article a pour objectif de traiter le comportement financier d'un échantillon de coopératives marocaines des produits de terroir, en l'occurrence celles des filières d'arganeraie et oléicole. Il consiste, en premier lieu, à analyser et à classer les modes de financement les plus choisis par les coopératives. Il s'intéresse, en second lieu, à une analyse de la relation entre les spécificités des règles des coopératives et leur capitalisation. L'étude empirique examine ainsi un échantillon non probabiliste opportun de 16 coopératives, en faisant recours à une enquête effectuée via une entrevue, puis à une analyse des données qualitatives de l'échantillon durant les périodes 2013, 2014 et 2015. Les tests de validité des hypothèses relatives aux questions de recherche reposent sur une démarche à caractère descriptif, renforcée par un modèle d'analyse qualitative.

Mots clés : Coopérative, modes de financement, règles de la coopérative, capitalisation.

Abstract

This article aims to deal with the financial behavior of a sample of Moroccan cooperatives of local products, namely those of the Argan tree and olive branches. First of all, it consists of analyzing the most chosen methods of financing by the cooperatives and their rankings based on the preferences of each cooperative. Secondly, it is more interested to an analysis of the relationship between the specificities of the rules of cooperatives and their capitalisation.

The empirical study thus examine a non-probability opportune sample of 16 cooperatives, by making resort to a survey conducted through interviews and an analysis of qualitative data sample during the periods 2013, 2014 and 2015. The validity of tests assumptions about the research questions are based on a descriptive approach, enhanced by a qualitative analysis model.

Keywords: Cooperative, financial methods, rules of the cooperative, capitalisation.

Introduction

La diversité culturelle transmise à travers une succession de civilisations et la grande richesse en biodiversité reflétée par la multitude des écosystèmes écologiques ont fait du Maroc une vitrine riche en produits de terroir dont plusieurs sont endémiques. Le lancement de l'Initiative Nationale de Développement Humain et le Plan Maroc Vert lancés respectivement en 2005 et 2008, ont réservé aux coopératives des produits de terroir un intérêt particulier. L'expérience marocaine dans cette composante centrale de l'économie sociale et solidaire présente un fort potentiel visant l'appui de l'agriculture, de l'agro-industrie et du développement rural en tant que leviers de croissance socioéconomique. Contribuant à l'inclusion sociale et au développement économique, les coopératives des produits de terroir sont devenues un instrument important de lutte contre la précarité, la pauvreté et le chômage, et jouent un rôle essentiel dans l'amélioration des conditions sociales et matérielles de la population, notamment rurale.

Selon l'Office de Développement de la Coopération « ODCo », le nombre de coopératives agricoles au Maroc a atteint, à fin juin 2015, 9.966 coopératives avec 347.827 adhérents (es) et un capital de 1.542.409.329 DH. Les investigations entreprises par le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime « MAPM » ont permis d'inventorier plus de 100 produits de terroir et le recensement de plus de 200 groupements de producteurs. Une récente étude par l'Agence Pour le Développement Agricole « ADA » sur 100 coopératives de produits du terroir a montré que leur chiffre d'affaires est passé de neuf millions de dirhams en 2008 à 320 millions en 2014. Le nombre des coopératives d'argan a atteint, à fin juin 2015, 290 avec 7.302 adhérentes et un capital de 2.311.126 DH; soit une capitalisation moyenne, jugée faible, de 316 DH par adhérente. 29 coopératives d'argan ont été certifiées (Normacert, 2015). Quant aux coopératives de l'huile d'olive de terroir, leur nombre a atteint 54. Depuis 2008, la loi 25-06 relative aux Signes Distinctifs d'Origine et de Qualité « SDOQ » des denrées alimentaires a permis, en plus de garantir l'origine, la traçabilité et la qualité aux consommateurs, de renforcer la valeur ajoutée des coopératives (Azenfar, Mahfoudi, 2015).

Selon l'article 1 de la loi marocaine n° 112-12 fixant le Statut Général des Coopératives: « La coopérative est un groupement de personnes physiques ou morales, qui conviennent de se réunir pour créer une entreprise qui leur permet de satisfaire leurs besoins économiques et sociaux. Elle est gérée selon les valeurs et les principes fondamentaux... ». Ces principes très spécifiques à la coopérative sont déterminants dans sa capitalisation.

La présente recherche s'inscrit dans ce cadre, il vise à explorer le comportement des coopératives quant aux modes de financement qu'elles choisissent et la relation entre la spécificité des coopératives et leur capitalisation. L'étude s'est intéressée à un échantillon de seize coopératives marocaines de produits de terroir, labellisés et certifiés, des huiles d'argan et d'olives. La première section de ce travail s'articulera sur l'analyse des différents modes de financement utilisés par les organisations coopératives. La deuxième section discutera les apports théoriques traitant des spécificités des coopératives en relation avec leur capitalisation. Les questions de recherche, la méthodologie, l'analyse et les résultats seront énoncés et développés dans la troisième section consacrée essentiellement à l'étude empirique.

1 - Cadre théorique des coopératives :

Depuis 1995, l'Alliance Coopérative Internationale a défini l'organisation coopérative 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 ». Cette définition lie la coopérative à la notion de l'association de personnes et précise la particularité sociale qui distingue la coopérative. Celle-ci repose aussi sur son rôle de prestataire de services à ses adhérents. Elle est ainsi, une entreprise détenue et contrôlée démocratiquement par des membres qui bénéficient des services offerts par cette activité.

Le modèle entrepreneurial coopératif met l'accent sur l'intérêt collectif des membres plutôt que sur les intérêts individuels des actionnaires qui ne cherchent que la réalisation du profit dans le cas des sociétés. Ce modèle vise aussi la recherche de l'innovation sociale plutôt que l'innovation technologique (Blanc et Colongo, 2010).

Les coopératives se distinguent des sociétés de personnes et de capitaux en ce que, au lieu de s'appeler des actionnaires, les propriétaires d'une coopérative s'appellent des membres adhérents, à la fois entrepreneurs et utilisateurs (Sauvage 1964). Au lieu de retirer des dividendes qui sont proportionnels au capital investi, ils retirent des ristournes qui sont proportionnelles au volume d'affaires transigées par le membre avec la coopérative (Dumais, 1976). Des considérations influencent les décisions des coopératives en matière de financement de l'activité et en matière de gestion du capital dans l'entreprise (A. Harris et al., 1991). En se référant aux recherches de Sykuta et Cook (2001), il est aisé de constater que les justifications en faveur de la création d'une coopérative ne sont pas différentes de celles énoncées par Sapiro et Nourse dans la première moitié du 20^e siècle.

De plus, selon Cook (1993), la formule coopérative avantagerait les membres en permettant de lutter contre le pouvoir de marché, profiter de gains monétaires associés aux économies d'échelle, réduire le risque, offrir des services jusqu'alors indisponibles et bénéficier de marges supplémentaires. Néanmoins, moins de leviers de financement sont disponibles pour la coopérative comparativement à l'entreprise à capital-actions, en plus d'être souvent incertains, voire problématique. La formation de capital et le rendement sont parmi les principaux enjeux des coopératives lesquels doivent offrir des services et du travail qui font sens commercialement.

2 - Choix du mode de financement par les coopératives

De l'apport financier de ses membres ou d'un financement externe dépendra la viabilité de la coopérative (Stockbridge et al., 2003). Le développement et l'élargissement des marchés du crédit et de l'assurance, aussi problématique soit-il, n'en est pas moins indispensable pour garantir la fluidité financière (Fraval, 2000). Les différents marchés de marchandises sont cloisonnés et non intégrés dans un fonctionnement d'ensemble : cette séparation des circuits entretient des fluctuations de prix et limite les revenus. La mise à exécution des règles est aussi importante que les règles elles-mêmes (Kaji, 1998). Des règlements et des systèmes de mise à exécution mal conçus dans le secteur financier peuvent avoir des répercussions néfastes sur la volonté des organismes de prêt de prêter, sur la capacité des organisations qui empruntent, d'emprunter et d'investir et, par conséquent, sur la performance de l'économie toute entière.

2.1 - L'autofinancement

L'autofinancement constitue un mécanisme de capitalisation parmi ceux dits traditionnels pour la formule coopérative. Malgré que le problème ne soit pas exclusif au mouvement coopératif, ce mode de financement demeure difficile pour des projets à grande échelle, puisque la coopérative ne détient pas suffisamment de fonds considérant le versement de ristournes annuellement. Les membres participent financièrement à leur coopérative par le biais de leur part sociale, contribution qui varie selon les coopératives. Lors d'exercices financiers positifs, les membres peuvent avoir un accès limité aux bénéfices, versés par le biais de ristournes proportionnelles à l'utilisation des services de la coopérative par le membre, et affectent également une partie de ces trop-perçus afin de constituer la réserve de la coopérative (Noël, 1987; ACI, 2007).

Selon la déclaration sur l'Identité Coopérative Internationale de l'ACI (2007), le principe de l'autonomie et l'indépendance va même jusqu'à limiter la recherche de fonds externes,

ainsi que la rédaction d'accords avec d'autres institutions, y compris les instances gouvernementales dans l'optique de préserver l'indépendance de la coopérative (Prakash, 2003). Les membres du conseil d'administration sont élus parmi les membres de la coopérative lors d'assemblées et répondent à une règle d'indépendance voulant que la coopérative s'administre de façon autonome (Noël, 1987). Néanmoins, la participation financière des membres est complexe puisque ceux-ci ne sont pas, dans la plupart des cas, en mesure de verser de gros montants d'argent à leur coopérative et ce, en plus de n'avoir que rarement l'incitatif de le faire, puisque le principe coopératif repose sur l'utilisation et non sur l'apport de capitaux (Doyon, 2005).

2.2 - Les subventions

Au niveau de l'optimisation de la distribution des subventions, le Canada et les États-Unis ont connus des coopératives rentables en raison des subventions du gouvernement pour le secteur. Cependant, les subventions ne sont pas une condition de la réussite. Par exemple, les coopératives de la Nouvelle-Zélande fonctionnent sans subventions du gouvernement, mais bénéficient en revanche d'une législation plus souple que d'autres pays, ce qui a favorisé l'innovation dans la conception de la coopérative (Evans et Meade, 2005).

L'activité d'une organisation coopérative peut également être compromise par des subventions par le fait de ne pas se concentrer sur ses activités de base et de ne pas proposer des incitations claires à ses membres, et par l'assistance et l'interférence émanant de donateurs et gouvernements qui interagissent avec elles plus comme agents de développement que comme entreprises privées (Penrose-buckley, 2007).

2.3 - Recours à l'emprunt bancaire

Il y a un consensus pour dire que l'opportunité pour les petits producteurs agricoles d'augmenter leurs revenus en vendant leurs produits, dépend de leur capacité à participer avec succès au marché. « L'absence de l'information sur les prix et de nouvelles technologies, l'absence des interconnexions entre les acteurs du marché, les distorsions sur le marché des inputs et outputs et l'absence de crédit souvent rendent difficile pour les petits producteurs de bénéficier des opportunités du marché » (Fonds International de Développement Agricole « FIIDA », 2001).

L'accès au crédit est faible à cause des obstacles comme les coûts de transaction et les faiblesses dans le milieu institutionnel, mais aussi les faibles mécanismes de l'exécution des contrats et des droits de propriété qui sont cruciales dans une économie de libre marché (Smith et Stockbridge, 1999).

L'emprunt est incertain dans la mesure où les institutions financières ne sont pas enclines à investir dans une coopérative puisqu'elles se basent souvent sur les mêmes ratios financiers que les entreprises capitalistes alors que les bénéfices de ces deux institutions divergent à plusieurs niveaux. De plus, les coopératives sont souvent perçues comme des entités avec une gouvernance problématique, étant donné les intérêts divergents des membres, laissant place à une sous-capitalisation de l'entreprise et une augmentation des risques financiers (Doyon, 2002). Pour surmonter la limite inhérente des coopératives quant à l'accès au capital, des formes d'adaptation rendues possibles suite à des changements législatifs facilitant d'une manière limitée le recours aux emprunts du fait de la fragilité de la situation de gouvernance interne et de l'absence de garanties réelles. Toutefois, elles semblent comporter certains risques : « le recours massif aux emprunts risque de déstabiliser la coopérative et de provoquer un déséquilibre des pouvoirs de décision et de contrôle au détriment des adhérents » (Audroing, 1995). Les coopératives d'approvisionnement souffrent peu des limites financières, car le besoin en capital est moindre que pour les coopératives actives dans le secteur de la transformation (Idem).

2.4 - Recours aux avances contractuelles

La notion de la performance est approchée en mettant en relief la théorie « Resource-based view » qui avance que le marché des facteurs définit le succès des entreprises plus que le marché des produits. Ce sont les ressources de grande valeur d'usage dont dispose l'entreprise qui expliquent son succès (Ngobo et Stephany 2001).

La théorie des contrats permet d'expliquer les contraintes contractuelles auxquelles sont confrontées les coopératives dans un environnement d'opportunisme, d'asymétrie d'information, de rationalité limitée et des conditions d'économie des coûts de transaction (Williamson, 1979) et de négociation (Zusman 1992). La coopérative est ainsi un lien de contrats. La contractualisation réduit l'incertitude en garantissant un circuit de commercialisation à l'exploitant agricole et en diminuant la probabilité de tromperie. Elle apporte aussi à la coopérative une plus grande certitude sur la qualité et la quantité de produits qu'elle recevra. Grâce au circuit de commercialisation garanti et à l'octroi d'un crédit, la contractualisation permet aux agriculteurs d'investir dans des actifs spécifiques, comme des arbustes pérennes ou des installations de séchage. Elle permet aussi aux coopératives d'investir dans des actifs spécifiques, tels que des équipements de transformation plus sophistiqués ou un stockage réfrigéré, car elles ont davantage de certitude concernant la quantité et le type de produits qu'elles recevront. Enfin,

elle encourage les échanges répétés entre les exploitations et les entreprises (Ménard et Valceschini, 2005; Verhaegen et Van Huylenbroeck, 2002).

Toutefois, il n'existe pas seulement de bons côtés à la contractualisation, puisque celle-ci doit être établie selon les normes afin d'éviter d'éventuels conflits et des problèmes de part et d'autre, tels que la faible qualité d'intrants, omission ou délai dans la manutention des produits, coûts associés à la non-reconduction d'un contrat, etc. (Hayenga et al, 2000). De plus, un autre désavantage souvent évoqué du côté du producteur agricole est celui de la perte d'indépendance dans le cadre de contrats de production (Idem). De fait, les producteurs doivent s'interroger pour savoir si la problématique associée à la perte d'autonomie surpasse les avantages de la contractualisation, notamment la diminution des risques. En effet, cette problématique a trait au fait que la contractualisation ne permet pas d'atteindre à la fois une coordination verticale et horizontale du secteur agricole, ce qui est pourtant nécessaire et permet de mieux distribuer la valeur ajoutée à travers l'ensemble des maillons de la chaîne. Plusieurs problèmes internes au niveau de la capitalisation ont limité le rôle de coordination de la coopération en agriculture (Vézina, 2013).

3 - Relation entre spécificités des coopératives et capitalisation : apports théoriques

La capitalisation d'une coopérative est plus difficile relativement à l'entreprise privée qui peut émettre des actions lorsque nécessaire et, par le fait même, mieux partager son risque (Vézina, 2013). Dans de nombreux pays, plusieurs coopératives recourent à des sources de financement actuelles, comme les fusions et acquisitions d'entreprises capitalistes, l'émission de titres de créances à des investisseurs externes non membres ou par l'utilisation de garanties réciproques (Deloitte, 2012). Le problème d'accès au capital fait l'objet de cinq différentes problématiques rattachées à la mauvaise définition des droits de propriété, dont les trois premiers sont souvent connus sous l'appellation « residual claims problems » (Uzea, 2011), à savoir les problèmes de l'horizon, du portfolio, du passager clandestin qui sont issus de la divergence entre les intérêts des membres à la fois utilisateurs et investisseurs de la coopérative. Les deux autres problèmes sont l'hétérogénéité du membership (Lamarque, 2012) et le désalignement des incitations (Royer, 2009).

3.1 - Le problème de l'horizon

Le problème de l'horizon se caractérise par le fait que les parts coopératives ne peuvent être transférées lorsqu'un membre se retire de son institution et que la structure coopérative a tendance à avoir une stratégie d'investissement limitée dans le temps (Vitaliano, 1983;

Nilsson, 2001; Fahlbeck, 2007). La non-transférabilité des parts limite, par le fait même, l'horizon de temps disponible pour effectuer des investissements dans le modèle de coopérative traditionnelle (Vitaliano, 1983; Nilsson, 2001). En fait, l'argent investi par le membership actuel de la coopérative bénéficiera, à long terme, à la génération suivante, même si les investissements pouvaient être très profitables pour les membres de le faire, et ce, à cause du problème de l'horizon (Jensen et Meckling, 1979). Par conséquent, la coopérative voit sa valeur diminuer et son capital augmenter très lentement par rapport à ce que la situation pourrait être si les investissements à long terme étaient possibles (Nilsson, 2001). De plus, Cook (1995) mentionne que ce problème d'horizon peut porter préjudice aux éléments essentiels à la pérennité d'une coopérative, tels que la croissance de la coopérative, l'innovation, la recherche et développement ainsi qu'à la publicité.

3.2 - Le problème du portfolio

Selon Trechter, le problème du portfolio intervient au sein de la coopérative puisque le membre-investisseur n'est pas en mesure d'investir dans sa coopérative de façon à respecter son aversion au risque, qui le caractérise personnellement en tant qu'investisseur (Vitaliano, 1983; Cook, 1995; O'Connor et Thompson, 2001; Trechter, 2003). Royer (1999) signale que le conseil d'administration opterait alors pour un portfolio conservateur afin de se prémunir contre les risques et les divergences d'opinions entre les membres (Trechter, 2003). Ainsi, ce problème se traduit par des investissements sous-optimaux ainsi qu'une stratégie d'affaires très contraignante de la part des membres (Cook, 1995; Nilsson, O'Connor et Thompson, 2001).

3.3 - Le problème du passager clandestin

Cette problématique, souvent associée à la formule coopérative, détient à la fois une dimension interne et une autre externe. Par rapport au resquillage interne, il s'agit d'une problématique associée à l'égalité des membres au sein d'une coopérative (Vézina, 2013). En effet, le membership fait totalement abstraction de l'ancienneté ou encore de la participation financière des membres étant donné son adhésion ouverte : une caractéristique intrinsèque au mouvement coopératif (Cook, 1995). Les nouveaux membres ont peu d'incitatifs à investir dans la coopérative, car ces capitaux ne prendront pas de valeur dans la forme coopérative dite traditionnelle. Pour les membres plus anciens, ces capitaux leur bénéficieraient autant qu'aux nouveaux arrivants (Cook, 1995 ; Pischke et Rouse, 2004).

Cook (1995) mentionne que ce problème peut se solder par une réticence des membres à investir dans leur coopérative et, en fin de compte, à un manque flagrant de capital. De son côté, Nilsson (2001) avance que la coopérative permettrait à ces nouveaux arrivants d'être des passagers clandestins au sein de la coopérative, ce qui amènerait une distorsion des signaux de marché étant donné que les membres, déjà actifs depuis des années au sein de la coopérative, ont moins d'incitatifs à continuer d'investir temps et argent dans la coopérative, car il n'y a aucune différenciation selon l'ancienneté du membership.

Outre les problèmes de passager clandestin qui existent à l'intérieur du membership des coopératives, ce phénomène est également présent dans un secteur donné, puisque certains producteurs, non-membres de la coopérative, peuvent bénéficier des retombées positives rattachées à la présence d'une coopérative dans leur secteur de production (Nourse, 1992).

Ainsi, des producteurs agricoles, non-membres de la coopérative, voient leur situation améliorée par la présence de l'institution dans leur secteur, sans toutefois y participer financièrement ou simplement de façon philanthropique (Idem). L'adhésion à la coopérative n'étant pas obligatoire, les producteurs non adhérents pouvaient s'accaparer les gains engendrés par l'action collective sans en supporter les coûts, ce qui leur conférait des bénéfices encore plus élevés que ceux des adhérents (Hoos, 1979).

3.4 - Problème de l'hétérogénéité du membership

Le fait que la coopérative recourt au marché des capitaux exacerbe l'hétérogénéité du membership. Ainsi, si l'objectif de la coopérative est de croître et que ses besoins en capitaux augmentent, en optant pour ce type de capitaux, il y a création d'un hybride qui contient à la fois des membres et des investisseurs; comment concilier les aspirations de ces deux groupes ? Ce qui montre qu'il existe un lien entre la capitalisation et la préservation de l'identité coopérative. On est en face à des problèmes déjà omniprésents rattachés à la préservation des valeurs coopératives (Lamarque, 2012).

3.5 - Problème de désalignement des incitations

Dans sa forme traditionnelle, la coopérative se heurte à une définition des droits de propriété qui brouille les incitatifs à l'échelle des producteurs agricoles. Par conséquent, ceux-ci peuvent être tentés de contourner les règles et devenir resquilleurs, puisqu'ils ne considèrent plus leur situation comme étant avantageuse (Royer, 2009). Ainsi, l'alignement des incitations doit permettre de contrecarrer le resquillage des producteurs agricoles et d'éviter les décisions individuellement rationnelles, mais collectivement irrationnelles. Quand les petits exploitants agissent collectivement, ils peuvent accéder

facilement au crédit et résoudre le problème de leur capitalisation. Ils peuvent bénéficier également de coûts de transaction réduits pour leurs échanges de marché. Ils obtiendront des informations de marché, un meilleur accès sécurisé à de nouvelles technologies afin de cibler les marchés à forte valeur ajoutée, leur permettant de concurrencer plus efficacement les agriculteurs et les entreprises agricoles (Markelova et al., 2009).

4 - Etude empirique :

4.1 - Questions de recherche :

Le rôle économique des coopératives ne se limite pas à la recherche du profit, mais elle le dépasse vers la satisfaction des aspirations et besoins socioéconomiques de leurs adhérents. Ces aspirations se focalisent souvent sur la réduction du coût de revient ou du coût d'achat de certains produits traditionnels et leur commercialisation à un prix compétitif sur le marché et avec des coûts de transaction réduits. Pour ce faire, et afin d'optimiser cette satisfaction, plusieurs modes de financement sont mis à la disposition des coopératives : autofinancement, ouverture du capital à de nouveaux adhérents, subventions, endettement, et avances sur commandes.

La rationalisation de la décision dans le choix du mode de financement est d'une importance cruciale pour une coopérative. Cependant, un mauvais montage financier ou un mauvais contrat de financement pourrait provoquer des effets pervers sur la situation actuelle et sur l'avenir de la coopérative.

Ce travail de recherche s'articule autour de deux questions : la première question vise l'identification et le classement des modes de financement les plus utilisés par les coopératives ; la deuxième question vise l'analyse de la relation entre la spécificité des coopératives et leur capitalisation. Les questions de recherche peuvent être reformulées ainsi :

Q1: Quelles sont les modes de financement les plus utilisés par les coopératives ?

Q2: Y-a-t-il une relation entre la spécificité des règles des coopératives et leur capitalisation ?

4.2 - Méthodologie:

Cette enquête a permis de collecter les données sur les modes de financement utilisés par les coopératives durant les années 2013, 2014 et 2015, avec un taux de réponse assez satisfaisant de 100% (soit 16 coopératives), compte tenu de trois principaux critères: la préoccupation des coopératives par le problème de financement, la relation professionnelle

existante avec les coopératives ainsi que la confiance partagée avec les responsables des coopératives interviewées.

La méthodologie suivie dans l'étude empirique repose sur deux approches distinctes:

- La première approche a consisté sur l'identification et le classement des modes de financement les plus utilisés par les coopératives ;
- La deuxième est basée sur une analyse des spécificités des coopératives en relation avec leur capitalisation. La démarche de recherche s'appuie sur la réalisation d'études de cas. Il s'agit bien de « ne pas faire de l'étude de cas une analyse particulière, mais une analyse qui a un objectif de généralisation » (Lipset et al., 1956). Ainsi, les critères de choix ont été longuement discutés avec les spécialistes des filières cibles (les huiles d'argan et d'olives). Les coopératives de valorisation choisies sont celles dont les produits sont labellisés et certifiés depuis au moins 2010, situées dans des régions à fort potentiel. La conduite de nos études de cas suit en grande partie le schéma méthodologique proposé par Yin (1994) qui comprend trois phases, à savoir : la définition du cadre, la préparation et la collecte des données et l'analyse des données. Ces trois phases ont été précédées par une étape exploratoire basée sur l'observation qui a permis de faire émerger nos questions empiriques. Notre démarche suit une logique de « réplication » (Idem), c'est à dire que les cas sont étudiés de la même manière, selon un même canevas de présentation.

Chacune des 16 coopératives de valorisation étudiées est présentée à travers une description de sa trajectoire et ses ressources: en cela, chaque organisation constitue en soi une étude de cas. Par ailleurs, nous avons choisi d'analyser le comportement des coopératives par rapport à des situations clés qui ont été choisies à partir du mode de financement choisi.

Nous avons établi le modèle d'interactions entre les spécificités des coopératives et leur capitalisation par le croisement de deux dimensions. La première dimension est horizontale: elle nous permet d'étudier le choix des modes de financement par les coopératives. La deuxième dimension est relationnelle : elle permet d'étudier les relations entre les spécificités des coopératives et leur capitalisation.

Dans le but de répondre à nos questions de recherche, une étude exploratoire est menée auprès d'un échantillon non probabiliste opportun composé de 16 coopératives des huiles d'argan et d'olives de terroir. Les entrevues sont réalisées avec leurs dirigeants via un guide d'entretien semi-directif. La majorité des coopératives interviewées n'ont pas de directeurs ou de responsables financiers, et ce par manque de ressources financières.

4.3 - Résultats :

4.3.1 - Analyse des modes de financement des coopératives

Toutes les coopératives interviewées réclament des subventions auprès des bailleurs de fonds, car le premier mode de financement préféré par ces coopératives est la subvention. Près de 80% des coopératives d'argan interviewées ont obtenu des subventions lors du démarrage de leurs projets et 70% ont obtenu des subventions liées à l'activité. Quant aux coopératives oléicoles interviewées, 50% ont obtenu des subventions d'investissement et 30% des subventions d'exploitation. L'obtention de subventions a, certainement, aidé les coopératives à réaliser leurs projets d'investissement. Néanmoins, un esprit de dépendance à la subvention a été ancré chez ces coopératives qui les découragent à chercher d'autres sources de financement externes ou à renforcer leurs capitaux. D'ailleurs, le capital de démarrage est généralement très faible d'autant plus que l'article 26 de la loi 112-12 sur les coopératives un capital minimum de 1.000 DH pour créer une coopérative.

Il est indispensable de noter que l'augmentation du capital ne constitue pas une réelle opportunité de financement. Dans près de 80%, les apports des nouveaux adhérents sont très limités et ont pour but d'intégrer la coopérative plutôt que de participer au capital ou aux plans de financement. L'entrée de nouveaux adhérents durant ces dernières années n'a été possible qu'après que les non-membres ont remarqué une amélioration des conditions sociales des membres adhérents (es) dans les coopératives.

Néanmoins, la création de nouvelles parts sociales, même s'il a permis d'augmenter la part d'approvisionnement en matières premières, l'effet sur la capitalisation a été faible en raison de la modestie des contributions dans le capital par la majorité des membres qui ont soit des revenus très moyens, soit ils sont des salariés chez la coopérative. L'activité de la coopérative ne génère que de faibles ristournes annuelles. La capitalisation moyenne par adhérent ne dépasse pas 350 DH chez les coopératives d'argan et 450 DH chez celles de l'huile d'olives interviewées. Malgré l'appel des dirigeants lancé aux adhérents pour améliorer leurs parts sociales, il semble qu'ils n'arrivent pas à assimiler les gains qui peuvent être générés, car ils se considèrent comme des utilisateurs et non des investisseurs. L'adoption de l'approche de l'autofinancement n'empêche pas les coopératives de saisir des opportunités prévues dans le cadre des programmes de mise à niveau ou d'appui, de crédits ou de services bancaires subventionnés par des plans sectoriels gouvernementaux, tel que le programme Catalyst Fund qui a été destiné à financer 20 projets de Groupements d'Intérêt Economique « GIE » pour un montant de 300 millions de

dirhams. Le projet d'investissement de chaque GIE a été financé à hauteur de 30 % par un don de l'Etat, de 50% par un don des Etats-Unis d'Amérique de Millennium Challenge Corporation « MCC », de 15% par un crédit financé par le Crédit Agricole du Maroc « CAM » et de 5% par un autofinancement du GIE.

La difficulté d'accès à l'endettement incite les coopératives à rechercher de l'autofinancement, même si l'endettement est préféré chez les coopératives. Néanmoins, plus de 70% des coopératives trouvent des difficultés d'accès au crédit bancaire, que ce soit pour les crédits de fonctionnement (avance sur marchandises « ASM », facilité de caisse notamment) ou d'investissement, et ce en raison des conditions bancaires désavantageuses et de la réticence de certaines banques commerciales à financer les groupements de l'agriculture solidaire qu'elles considèrent comme un créneau risqué, car mal gouverné. Par ailleurs, près de 70% des coopératives affirment ne pas être au courant de l'existence de l'aval « CCG » de la Caisse Centrale de Garantie. Néanmoins, le Crédit Agricole du Maroc, fidèle à sa mission de service public, a pu débloquent la situation en finançant, soit à titre individuel, soit dans le cadre de partenariats avec les institutionnels tel que le MAPM, plusieurs groupements (coopératives, unions de coopératives, groupements d'intérêt économique), à des conditions bancaires avantageuses, avec l'aval « CCG » qui garantit 70% du crédit bancaire en principal, à court, moyen et long terme.

Par ailleurs, 50% des coopératives interviewées affirment qu'elles préfèrent ne pas recourir au crédit bancaire par conviction. En effet, les membres de ces coopératives sont hétérogènes sur cette question, et c'est l'avis des membres qui sont contre le crédit qui est retenu en dernier lieu. Quant aux coopératives qui ont bénéficié d'un financement bancaire (une seule de l'huile d'argan et deux de l'huile d'olives), celles-ci affirment que les montants accordés sont en dessous des besoins d'exploitation sollicités, avec un retard dans le traitement des demandes et le déblocage des crédits ; ce qui a affecté énormément leur trésorerie pour l'approvisionnement précoce en matières premières et programmer des commandes dans les délais.

Les avances sur commandes effectuées par les clients aux coopératives dans le cadre de la réalisation de contrats commerciaux constituent également une préférence pour assurer le financement des dépenses d'exploitation des coopératives (achat de stock des fruits secs, et des olives, transport, rémunération main d'œuvres...). 80% des coopératives des huiles d'argan et d'olives interviewées préfèrent recourir aux avances des clients au lieu des crédits bancaires. Néanmoins, seulement 40% des coopératives oléicoles arrivent

à conclure des contrats stipulant des avances sur les commandes contre 60% pour les coopératives d'argan. Les autres coopératives des deux filières n'ont pas pu décrocher des avances, soit parce que la capacité du leadership est faible à négocier des prix de ventes satisfaisants couplés à ces avances, soit parce que certaines coopératives refusent de recevoir des avances sur commandes pour risque de non-tenue des engagements contractuels à moyen terme envers les clients. L'esprit d'engagement est quasi-absent chez les membres dont la majorité est analphabète.

Grâce aux avances, les coopératives de l'huile d'argan interviewées ont vu leur chiffre d'affaires évoluer de 40% de 2013 à 2015. Plus de 50 % de leurs ventes sont écoulées dans les marchés organisés et plus de 70% de leurs produits sont vendus en vrac. Les coopératives de l'huile d'olives interviewées ont vu leur chiffre d'affaires évoluer de 25% de 2013 à 2015. Plus de 25% de leurs ventes sont écoulées dans les marchés organisés, et plus de 70% de leurs produits sont vendus en vrac. La vente sur les marchés informels est due à la faible capacité du leadership à négocier correctement des contrats permanents avec des distributeurs organisés affectant ainsi leur trésorerie. La grande et moyenne distribution « GMD » a permis seulement à quelques coopératives de l'huile d'olive alimentaire de générer des flux de trésorerie. Ce produit, plus demandé que l'huile d'argan alimentaire, se développe grâce à l'importance du marché de distribution qui pourra dépasser les frontières nationales. Cependant, 70% des coopératives réclament le retard de paiement causé par les Grandes et Moyennes Surfaces « GMS » affectant ainsi leur trésorerie.

Tableau 1: Classement du mode de financement utilisé

Filière de terroir	Arganeraie : Huit coopératives	Oléicole : Huit coopératives
Subventions d'exploitation	70% sont subventionnées	30% sont subventionnées
Subventions d'investissement	80% ont été subventionnées	50% ont été subventionnées
Financement utilisé (CT)	Une seule est endettée	Deux sont endettées
Financement utilisé (MLT)	-----	-----
Avances	60% reçoivent des avances	40% reçoivent des avances
Classement du financement utilisé	1) Subventions 2) Avances 3) Endettement 4) Autofinancement	1) Subventions 2) Avances 3) Endettement 4) Autofinancement

4.3.2 - Spécificité des coopératives et modes de financements des coopératives

4.3.2.1 - Problème d'horizon

La non-transférabilité des parts entre membres et/ou non membres, l'interdiction d'entrée de nouveaux membres chez certaines coopératives, même si la majorité des membres sont des personnes âgées, ainsi que l'exigence de l'appartenance à la localité comme condition à l'adhésion pour des personnes disposant de moyens financiers, renforcent la sous-capitalisation pour plus de 80% des coopératives interviewées. Elles les exposent également aux problèmes de financement de leur besoin d'exploitation face aux menaces du marché d'approvisionnement de la matière première (olives et fruits secs d'argan notamment) qui est caractérisé par la déviation des livraisons par les membres des coopératives et par les spéculations locales.

4.3.2.2 - Problème de portfolio

Au niveau de ce problème, il a été constaté l'impossibilité pour la majorité des coopératives interviewées de respecter le profil d'investisseur de leurs membres ; ce qui ne permet pas à la coopérative de dégager un fonds de roulement ainsi qu'un capital financier dédié à l'investissement en technologie. Cette situation est aggravée par le refus par les membres du bureau de gestion ou du conseil d'administration de certaines coopératives des avances des clients pour réaliser des commandes dans le cadre de contrats à terme. Ces coopératives se contentent de vendre des petites quantités en vrac dans les marchés informels ou dans les salons et les foires. Ces ventes, très faibles, ne leur permettent pas de constituer un fonds de roulement consistant pour le paiement des adhérents à temps et complique l'opération d'approvisionnement en matières premières, notamment les fruits secs de l'arganeraie (prix spéculatifs) face à la diminution des superficies exploitées due à la dégradation des superficies, aux surexploitations, aux sécheresses structurelles, et ce malgré les opérations de reboisement dans les régions d'arganeraie.

4.3.2.3 - Problème de passage clandestin

L'adhésion à la coopérative n'étant pas obligatoire. Dans plus de 70% des cas de coopératives, les producteurs non-membres bénéficient des retombées sans participer financièrement à la coopérative. Ils pouvaient s'accaparer les gains engendrés par l'action collective sans en supporter les coûts, ce qui leur conférait des bénéfices encore plus élevés que ceux des adhérents. Cette situation incite les membres à vendre leur production à d'autres acheteurs même à prix plus bas étant donné qu'ils sont payés à temps. Mais, cette situation crée, en même temps, un climat d'incohésion sociale et affaiblit l'esprit

d'appartenance, et donc un désengagement progressif pour contribuer au développement des investissements de la coopérative.

4.3.2.4 - Problème de désalignement des incitations

Près de 70% des coopératives interviewées, membres des groupements, affirment que la création des Groupements d'Intérêt Economiques n'a pas permis à toutes les coopératives de vendre leurs produits. En effet, l'opportunisme négatif de certains membres de conseil d'administration fait que les livraisons concernent en priorité les quantités produites par les coopératives des membres influents du conseil. Ainsi, le désalignement des incitations ne permet pas d'atteindre ni la coordination horizontale, ni la coordination verticale.

La coordination est affectée également par le problème de gouvernance des coopératives ou des groupements. En fait, la faible gouvernance, due elle-même à la qualité du leadership, fait perdre aux coopératives ou leurs groupements, soit des commandes importantes, soit des gains importants dus à l'absence de compétences commerciales pouvant négocier correctement, pour des produits labellisés et certifiés, les contrats commerciaux (prix, avances, conditions de livraison, conditions de paiement...). La trésorerie des coopératives se trouvent affectée et l'investissement entravé.

Par ailleurs, la faible coordination est due aussi à l'éloignement entre les coopératives, à la faible cohésion sociale, ou encore à l'hétérogénéité de la qualité des produits entre les coopératives qui entrave la coordination même pour des produits labellisés et certifiés. Ce problème de coordination horizontale entrave la coordination verticale, car les coopératives ne peuvent vendre que de petites commandes conditionnées ou en vrac ; ce qui les prive du conditionnement de leurs produits, renforce leur faible pouvoir à négocier des contrats commerciaux, accentue leur déficit de trésorerie et limite leur possibilité à générer des marges supplémentaires pour les adhérents (es) qui peuvent servir, en partie, à renforcer le capital social. En outre, il y a lieu d'ajouter que près de 80% des leaderships des coopératives et des groupements sont confrontés au problème des lobbies des spéculateurs des matières premières et à la concurrence.

Les résultats de l'enquête ont démontré que d'autres facteurs liés au problème socioculturel et d'apprentissage des membres limite la capitalisation des coopératives :

4.3.2.5- Problème socio-culturel

Chez près de 40% des coopératives, l'incohésion sociale entre les membres a des répercussions importantes non seulement sur la capitalisation de la coopérative, mais

également sur sa pérennité. Ainsi, l'irrégularité de la tenue des assemblées ou l'organisation d'assemblées formelles font perdre à certaines coopératives des commandes importantes affectant ainsi leur capacité financière propre et leur accès à la technologie. Par ailleurs, les divergences entre les membres de la coopérative sur le recours ou non, aux crédits bancaires privent les coopératives de cette source de financement avalisée par la CCG face à la difficulté d'accès aux sources de financement non bancaire.

4.3.2.6 - Problème d'apprentissage

Plus de 90% des coopératives d'argan et d'huile d'olives interviewées affirment que les membres n'ont pas pu développer une mentalité d'investisseurs et se considèrent comme des utilisateurs et non comme des associés dans la coopérative. Par conséquent, ils ignorent les gains que pourra générer une contribution dans le capital de la coopérative. D'ailleurs, la majorité de ces coopératives n'ont pas été créées par affectio societatis de leurs membres, mais plutôt par nécessité sociale ou par exigence institutionnelle.

Les séances de formation et d'apprentissage destinées à la majorité des coopératives ont visé souvent les dirigeants (le président généralement) et ont rarement visé les membres des coopératives, y compris ceux du bureau de gestion ou du conseil d'administration. En plus, l'impact de ces programmes de formation dispensés est considéré très moyen, ce qui ne renforce par l'esprit d'adhésion des membres au projet de la coopérative. Cette situation crée des problèmes au leadership pour convaincre les adhérents(es) à s'investir et investir dans la coopérative par l'augmentation, par exemple, de leurs parts dans le capital même dans le cas ils peuvent le faire.

Tableau 2 : Problématique d'accès des coopératives au financement

Problème	Résultats	Mode de financement affecté
Problème de l'horizon	Non transférabilité des parts et interdiction d'entrée de nouveaux membres	Autofinancement + endettement
Problème de portfolio	Impossibilité de la coopérative à respecter le profil d'investisseur de ses membres	Autofinancement
Problème de passage clandestin	Le caractère non obligatoire de l'adhésion favorise les non-membres	Autofinancement
Désalignement des incitations	Faible coordination horizontale et verticale (désalignement des incitations)	Autofinancement + avances
Problème de socioculturel	Incohésion sociale entraîne des pertes de commandes et prive les coopératives du financement bancaire	Autofinancement + avances
Problème d'apprentissage	Qualité du leadership entravée par le problème d'apprentissage des membres	Autofinancement

Conclusion :

L'objectif de ce travail de recherche consiste à approcher le comportement financier des coopératives de l'échantillon en matière de choix des modes de financement et à vérifier la relation de la spécificité des règles des coopératives avec leur capitalisation.

En effet, l'étude a dévoilé que les coopératives ont des difficultés de capitalisation, soit parce que des facteurs socio-culturels ou de leadership les empêchent de renforcer l'autofinancement ou de recourir au financement bancaire. Le financement externe soulève des questions liées à l'absence de garanties réelles et/ou de gouvernance des coopératives rendant l'accès au financement bancaire très difficile. La communication sur la garantie CCG pour contribuer à résoudre le problème de financement bancaire. Le financement par les avances représente un privilège pour certaines coopératives du fait qu'elles ne peuvent pas toutes y accéder. Le leadership est crucial à ce niveau.

D'autres résultats ont indiqué également que les spécificités des coopératives ont un lien avec leur capitalisation. Les pratiques suivies lors du choix des modes de financement par les coopératives dénotent l'importance des problèmes liés à la spécificité de la coopérative qui affecte sa capitalisation. Ainsi, les problèmes rattachés à la mauvaise définition des droits de propriété tels que celui de l'horizon, de portfolio, du passage clandestin et du désalignement des incitations entravent la capitalisation des coopératives. Ces problèmes se résument à la non-transférabilité des parts entre les membres et les non membres, à l'interdiction d'entrée de nouveaux membres, au non-respect du profil d'investisseurs-membres par la coopérative, à la faible mentalité d'investisseurs des membres et à la faible assimilation par les coopératives de leur rôle d'investisseurs en se considérant comme des utilisateurs. L'accès au capital par les coopératives est lié également au problème de désalignement des incitations du à l'opportunisme négatif de certains membres des coopératives ou des GIE qui entravent la coordination par l'alignement des incitations.

Les résultats de l'enquête ont démontré que d'autres facteurs liés au problème socioculturel et d'apprentissage des membres limite la capitalisation des coopératives. Ils résident dans l'incohésion sociale entre les membres et dans la mauvaise gouvernance, qui sont dus à la qualité du leadership et au niveau d'apprentissage dispensé au profit des membres.

Néanmoins, la problématique de la capitalisation des coopératives nécessite l'étude et l'intégration d'autres facteurs, institutionnels, financiers et juridiques, pouvant expliquer

d'avantage cette problématique de financement des coopératives afin d'avoir des résultats scientifiques plus significatifs pouvant servir à tous les intervenants pour coordonner leurs efforts dans l'appui à la commercialisation des coopératives.

Bibliographie :

- Azenfar, A. et Mahfoudi, M. (2015). « Système coopératif en arganeraie : de la genèse vers la professionnalisation » à Revue Marocaine des Coopératives « REMACOOP 5 », P 38-44
- El Ouafy, S. et Ed-Dafali, S. (2014). « Financement des coopératives agricoles marocaines, structure et performance » In European Scientific Journal, P 367-382.
- Mantzavinos, C. (2008). « Individus, institutions et marchés » à « Presses Universitaires de France »
- Bombaj, F. (2011). « Evolution institutionnelle et contractuelle d'une coopérative dans la filière légumes en Albanie : cas de Lushnje », série « Master of Science » n° 109, CIHEAM
- Fraval, P. (2000). Synthèse « Éléments pour l'analyse économique des filières agricoles en Afrique sub-saharienne » à Ministère des Affaires étrangères « DGCID » (France), 2000
- Maître d'Hôtel, E. (2007). « Participation et adaptation des organisations au changement institutionnel: les organisations agricoles au Costa Rica face aux politiques de libéralisation », à Montpellier (France).
- Vézina, F. (2013). « Développement d'un nouveau modèle coopératif axé sur la coordination efficace d'un secteur agricole », Maîtrise en Agroéconomie (M.Sc), Université Laval, Canada
- Ruete, M. (2014). « Les investissements inclusifs dans le secteur agricole: Les coopératives et le rôle du gouvernement » à Investment in Agriculture, International Institute For Sustainable Development