

**Abdelkader EL MOUTAOUKIL**

PH à l'Université IBNOU ZOHR

FSJES Agadir Maroc

a.elmoutaoukil@uiz.ac.ma

**Abdallah SADIK**

PH à l'Université IBNOU ZOHR

ENCG Agadir Maroc

a.sadik@uiz.ac.ma

LA GOUVERNANCE DANS LES COOPERATIVES DU SECTEUR ARGANIER DANS LA PROVINCE INEZGANE/AIT MELLOUL : UNE ETUDE DOCUMENTAIRE

Résumé : Au Maroc, la contribution des entreprises coopératives reste à améliorer. Ainsi, selon l'office de développement des coopératives (ODECO), la part du secteur dans la création de la richesse globale en 2015 est à peine 1.6% du PIB et le secteur représente seulement 3% de la population active. Plusieurs contraintes entravent le développement du secteur. Parmi toutes les contraintes celles relatives à la gouvernance sont peu étudiées même si elles ont été soulignées dans plusieurs rapports officiels. Dans ce travail, nous allons nous intéresser à la question de la gouvernance des coopératives dans le secteur de l'arganier dans la province Inezgane/Ait Melloul. La cueillette de l'information se base, dans un premier temps, sur une analyse documentaire basée essentiellement sur les procès verbaux des assemblées générales des sept coopératives de la province étudiée.¹ Les résultats montrent que les aspects les plus problématiques sont liés au régime de gouvernance adopté, à la démocratie participative et à la formation et à l'éducation.

Mots clés : les coopératives- le secteur arganier- la gouvernance- la province Inezgane/Ait Melloul- Etude documentaire.

Summary: In Morocco, the contribution of cooperative enterprises remains to be improved. According to the Cooperative Development Office (CEDO), the share of the sector in the creation of global wealth in 2015 is barely 1.6% of GDP and the sector represents only 3% of the active population. Several constraints hinder the development of the sector. Of all the constraints, those relating to governance are little studied although they have been emphasized in several official reports. In this work, we are interested in the question of the governance of cooperatives in the sector of the argan in the province Inezgane / Ait Melloul. The information gathering is based initially on a documentary analysis based essentially on the minutes of the general assemblies of the seven cooperatives of the province studied. The results show that the most problematic aspects of cooperative governance are linked to the governance regime adopted, participatory democracy and training and education.

Keywords: Cooperative enterprises- Governance- sector of the argan - Province Inezgane / Ait Melloul.

¹ Dans un second temps, nous allons mener une deuxième étude de terrain basée sur des entretiens semi-directifs auprès des présidentes des sept coopératives en question. L'objectif c'est d'enrichir l'information issue de l'étude documentaire.

INTRODUCTION

Depuis quelques années, l'économie sociale et solidaire ne cesse d'attirer l'attention des décideurs politiques dans les pays en voie de développement comme source de création de richesse et comme solution pour les personnes sans emploi et dans des situations fragiles.

Au Maroc, les coopératives en tant qu'acteur clé de l'économie sociale et solidaire, ont attiré une attention de plus en plus particulière des gouvernements successifs depuis l'indépendance. Ces derniers, ont mis en place un environnement de plus en plus attrayant et incitatif. Il s'agit notamment de faciliter et assurer l'accompagnement en matière de création des coopératives via l'ODECO, la mise en place d'une loi cadre dédiée aux entreprises collectives (la loi 24/83 remplacée par la loi 12/112) mais aussi la mise en place d'un certain nombre de programmes nationaux qui semblent soutenir d'une manière considérable la dynamique coopérative dans le Royaume depuis les années 2000 (INDH, ANDZOA, ..etc.)².

Selon l'ODECO, les résultats souhaités depuis les années 2000 sont au rendez-vous dans la mesure où le nombre de coopératives, toutes filières confondues, a été multiplié par 2,6 en une décennie (entre 2003 et 2013). De même, on assista à une diversification sectorielle et géographique.

Malgré ce signe positif en matière du développement des entreprises collectives, ces dernières représentent à peine 1.6% du PIB et 3% de la population active en 2015 selon toujours la même source en l'occurrence l'ODECO. Ce qui signifie que le secteur est loin encore d'entrer en compétition en fond de toile avec les entreprises capitalistes.

Plusieurs catégories de contraintes ont été citées dans les rapports officiels pour justifier le caractère limité des performances réalisées. Il s'agit notamment du niveau faible du capital humain (analphabétisme), problèmes d'approvisionnement en matières premières, problèmes liés à la commercialisation des produits, l'absence de bonnes pratiques en matière de gestion, de management et de gouvernance.

L'objet de notre travail justement est de contribuer à l'analyse de ces contraintes qui pèsent sur le secteur coopératif au Maroc. Nous nous focalisons notre attention sur les contraintes liées à la gouvernance dans le secteur coopératif arganier dans la province Inezgane /Ait Melloul. Plus précisément, nous allons nous concentrer sur cinq aspects de gouvernance liés au régime de gouvernance de la coopérative, à la démocratie participative et représentative, à l'existence d'un leadership de qualité, à l'existence d'un système d'information et un programme de formation adéquats.

² INDH : Initiative nationale de développement humain lancée en 2005. ANDZOA : Agence nationale de développement des zones oasiennes et l'arganeraie.

Le travail est structuré ainsi : Dans la première section, nous traitons le cadre conceptuel de la gouvernance des coopératives. Nous allons voir, que la notion de gouvernance est loin d'être défini d'une manière précise dans les sciences sociales. C'est plutôt un mot 'valise' et polysémique. Dans une deuxième section, nous abordons les coopératives dans le secteur arganier cas de la province Inezgane/Ait Melloul. Dans la troisième section, Enfin, nous discuterons les résultats obtenus dans notre étude documentaire.

1 Le cadre conceptuel de la gouvernance des coopératives

1.1 La gouvernance des coopératives :

Si on se réfère à l'alliance coopérative internationale (ACI)³, la coopérative est une association volontaire des personnes en vue de satisfaire leurs besoins économique, culturels ou sociaux. La propriété est collective et le pouvoir est exercé d'une manière démocratique. C'est une forme particulière d'entreprises qui s'est répandue dans le monde depuis le 19^{ème} siècle.

La coopérative est guidée par sept principes liés à l'autonomie et l'indépendance de la coopérative qui est au service de la communauté, à la participation économique des membres, à l'adhésion ouverte et volontaire, à la coopération entre les membres, à l'exercice démocratique du pouvoir par les membres et à l'éducation, la formation et l'information.

Le mot 'gouvernance' est un concept étymologiquement ancien. A la base, il est utilisé pour désigner le gouvernail d'un navire. Lorsque ce dernier est bien conduit, on parle alors d'une bonne gouvernance. Dans le cas contraire, on parle de mauvaise gouvernance.

A l'heure actuelle, le concept est employé différemment dans des disciplines aussi variées que la sociologie des organisations, les sciences politiques, la géographie, ou encore les sciences économiques. Dans tous les cas, il porte sur un système : Etat, région, municipalité ou encore une simple entreprise.

En économie, ce sont les économistes institutionnalistes américains des années 30 qui ont avancés le terme. En effet, c'est l'économiste R.COASE en 1937 qui est le premier à utiliser le concept, via la théorie des coûts de transaction, dans le domaine de l'entreprise. En effet, il a considéré que le mécanisme de la coordination permet à l'entreprise de réduire d'une manière considérable ses coûts de transaction. Une telle idée a été approfondie par l'économiste Williamson en 1981. Ce dernier, considère dans le cadre de la théorie des contrats, que la gouvernance s'apparente à une structure contractuelle de coordination des acteurs.

³ Organisation non gouvernementale indépendante créée en 1895 pour unir, représenter et servir les coopératives dans le monde entier.

La gouvernance est le résultat du conflit d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires. En effet, compte tenu de l'asymétrie d'information, les actionnaires sont incapables de contrôler les dirigeants. Des mécanismes d'incitation s'imposent notamment la liaison de la rémunération des dirigeants à la performance de l'entreprise. La gouvernance apparaît alors comme une manière de gérer les conflits d'intérêts entre acteurs divers.

Dans le domaine coopératif, la gouvernance peut être définie comme un ensemble des institutions, des règles et des pratiques qui encadrent la prise des décisions.

Il s'agit bien ici d'une gouvernance, par principe, démocratique dans la mesure où la démocratie est une valeur constitutive des organisations de l'économie sociale et solidaire⁴. Il s'agit bien pour les membres de participer et de s'impliquer dans la fixation des règles et les objectifs de la coopération. La gouvernance doit alors refléter le principe une personne est égale à une voix. Autrement dit, le pouvoir de décision est entre les mains des membres des coopératives. Seuls ces derniers ou le cas échéant leurs représentants (conseil d'administration) sont souverains en matière de la prise de décision. Le pouvoir décisionnel n'est pas directement lié aux poids économiques des membres. On note bien ici une différence flagrante avec l'entreprise capitaliste dans laquelle le pouvoir décisionnel dépend de la quantité des actions détenues par les actionnaires.

La gouvernance d'une coopérative suppose à la fois une démocratie représentative et participative. En effet, elle permet aux membres de participer directement (à travers l'assemblée générale) ou indirectement (la possibilité d'être élu comme administrateur) à la prise de décision collective.

La gouvernance des coopératives est constituée de trois instances de pouvoir intimement liées.

1.2 Les trois pouvoirs constitutifs de la gouvernance des coopératives

La gouvernance des coopératives est composée de trois pouvoirs inter-liés et en interaction : le pouvoir souverain, le pouvoir de contrôle et le pouvoir exécutif⁵. Ces derniers doivent être bien encadrés pour assurer le bon fonctionnement de la coopérative. Dans le cas contraire, des conflits peuvent apparaître mettant en danger l'organisation dans son ensemble.

⁴ La démocratie, c'est l'idée que toutes et tous décident collectivement des règles qui les gouvernent et de la forme de vie qui les rassemble. Jonet, Ch. et al, 2014, « Entreprise, changement social et démocratie – Quel rapport ? », Barricade, 2014.

⁵ Hollandts X. et al, 2013, « Référentiel pour une gouvernance stratégique des coopératives agricoles ». Fondation Université d'Auvergne.

Le pouvoir souverain est détenu par les adhérents. Il assure la survie de la coopérative et rend légitime le pouvoir exercé par les administrateurs. Il est représentatif dans la mesure où les membres délèguent leurs pouvoirs à des administrateurs choisis démocratiquement dans le cadre de l'assemblée générale.

Il est aussi participatif étant donné que les adhérents sont amenés à participer à des discussions qui concernent la coopérative. Ils doivent comprendre les projets et les enjeux qu'affronte la coopérative. Cette implication des membres est indispensable pour une meilleure gouvernance et pour assurer le bon fonctionnement de la coopérative.

Un meilleur exercice du pouvoir souverain suppose que les adhérents disposent d'une information claire, transparente et pertinente sur les grandes orientations de la coopérative et les choix d'investissement. Des rencontres formelles et informelles mais aussi des formations sont en mesure d'assurer cette mission.

Le pouvoir de surveillance, quant à lui, se situe à la croisée du pouvoir souverain et le pouvoir exécutif. Il est assuré par un conseil d'administration élu démocratiquement par les adhérents d'une manière directe ou indirecte. Il doit protéger à la fois les intérêts de la coopérative et les intérêts des adhérents. Il s'exerce à trois niveaux. Premièrement, s'assurer que le pouvoir exécutif prend des décisions adéquates. Deuxièmement, rendre les comptes aux adhérents et enfin s'assurer des moyens alloués à la vie coopérative et la formation des adhérents.

Le pouvoir exécutif, supposé autonome, met en place la stratégie pour atteindre les objectifs fixés par la coopérative. L'équipe de direction est à mener à rendre les comptes au pouvoir de surveillance sur les décisions prises.

Comme on peut bien le constater, la structure de gouvernance d'une coopérative est une cascade représentative qui suppose une articulation équilibrée des pouvoirs pour un bon fonctionnement de l'organisation.

Ce système de gouvernance interne affiche en général des conflits d'intérêt spécifiques au système coopératif. En effet, à titre indicatif, les adhérents ont des objectifs à court terme en termes de maximisation de la rémunération de leurs parts sociales. A l'inverse, les administrateurs ont des objectifs à long terme et essaient de garder la valeur créée au service du développement de l'entreprise. Il s'agit bien ici d'un exemple de dilemme coopératif qu'il faut bien gérer pour assurer un équilibre entre intérêts divergents.

En résumé, on peut dire que comme tout régime politique, la gouvernance d'une coopérative est dynamique et en chantier permanent. Le rapport de force entre les trois pouvoirs sur-mentionnés détermine le régime de la gouvernance de la coopérative. Il s'agit de la manière dont les trois pouvoirs sont combinés. En effet, en cas d'équilibre des pouvoirs, on parle d'une gouvernance stratégique. C'est l'idéal pour une coopérative. Dans ce cas de figure, les trois pouvoirs s'expriment d'une manière équilibrée et aucun ne prend l'ascendant sur les autres. Les échanges informationnels s'imposent et d'une

manière régulière entre les dirigeants et les administrateurs d'une part, et entre les adhérents et les administrateurs d'autre part. Les trois pouvoirs sont clairement séparés. Les tâches et les responsabilités sont clairement définies. Les zones de pouvoirs des différents décideurs sont bien délimitées.

Le climat général régnant est un climat de confiance. Cette dernière est primordiale pour la performance et la compétitivité de l'organisation. De même, c'est un élément essentiel pour la survie de l'entreprise dans la durée. La notion de conflit est peu fréquente et s'il existe, il est résolu dans les meilleurs délais et à moindre coût pour l'organisation.

La gouvernance permet donc une articulation entre le développement de la coopérative, son intérêt social et l'intérêt des parties prenantes en premières desquelles les adhérents. Il s'agit bien ici de la forme souhaitée de la gouvernance baptisée la gouvernance stratégique.

Cependant, dans la réalité, des déséquilibres des pouvoirs apparaissent et la coopérative affiche un dysfonctionnement déséquilibré. Ainsi, lorsque le pouvoir exécutif est faible par rapport au pouvoir souverain et au pouvoir de surveillance, le régime de gouvernance est qualifié de 'la dominance sociétariale'. Les représentants légitimes des adhérents en l'occurrence les administrateurs ont une emprise sur l'équipe dirigeante. Cette dernière n'a pas la capacité de construire un véritable projet de développement de la coopérative. C'est le pôle sociétaire composé des administrateurs et des adhérents qui domine la gouvernance.

Dans le cas inverse dans lequel le pouvoir exécutif domine les autres, on parle de 'la dominance managériale'. Les dirigeants disposent d'un vaste périmètre d'action et de décisions. Plus particulièrement, ces derniers ont une emprise sur le conseil d'administration réduit à une simple chambre d'enregistrement. Dans ce troisième cas de figure, il se pose les problèmes de légitimité, de souveraineté et de démocratie.

L'histoire des faits économiques montre bien que dans de telles situations, les résultats sont néfastes. C'est ce que révèlent les scandales financiers des années 2000 qui concernent certaines entreprises multinationales capitalistes qui au départ réalisent des chiffres d'affaires qui dépassent ceux de certains pays en développement. Il s'agit notamment de l'entreprise 'Enron' dans le secteur de l'énergie et l'entreprise 'Wordcom' dans le secteur des télécommunications pour ne citer que ces deux exemples.

Dans ces entreprises, le pouvoir managérial s'est imposé et a opté pour des comportements égoïstes visant la maximisation de leurs intérêts personnels mêmes au détriment de l'intérêt de leurs organisations. Ils n'ont pas hésité un moment à se baser sur des pratiques immorales. Il s'agit notamment de falsifications de documents, de diffusion d'informations mensongères, de l'influence du contrôle interne et externe, de l'influence des décideurs politiques en matière de législation, de l'influence des médias...etc.

De tels comportements opportunistes qui ont caractérisés les régimes de gouvernance de type 'dominance managériale' ont conduit les entreprises en question à des conséquences dramatiques voire même des déclarations pures et simples de faillites.

Le quatrième cas de figure, des régimes de gouvernance est baptisé 'l'autocratie des gouvernants'. C'est lorsque le pouvoir de surveillance entre en alliance avec le pouvoir exécutif pour dominer. Le maillon faible est le pouvoir souverain. Les administrateurs ne rendent pas les comptes aux adhérents et les échanges informationnels au sein de la coopérative sont quasi inexistantes.

En somme, il s'agit bien ici d'une représentation schématique et sommaire des régimes de gouvernance selon la nature de l'interaction entre les trois composantes de la gouvernance d'une coopérative.

Dans la deuxième section qui suit, nous procédons à l'analyse descriptive du secteur arganier dans la province Inezgane/Ait Melloul, objet d'étude.

2 Le secteur arganier dans la province Inezgane Ait Melloul : Une analyse descriptive

Le Maroc est le seul pays au monde qui détient l'arganeraie. L'arganier, l'arbre endémique au Maroc, s'étend sur 800 000 ha d'Essaouira en passant par Agadir idaoutanan, chtouka ait baha, Taroudant jusqu'au sud de Tiznit. Il occupe la deuxième position dans les peuplements forestiers au Maroc juste derrière le chêne vert. Il compte plus de 20 millions de pieds. Il caractérise les zones arides du sud-ouest marocain. C'est une forêt unique au monde qui a été retenue en 1998 comme patrimoine mondial et réserve de la biosphère par l'UNESCO. La région Souss Massa représente plus de 80% du total de l'arganeraie du Royaume.

En plus de sa contribution dans la lutte contre l'érosion, l'arganier présente plusieurs avantages économiques fournis par chaque partie de l'arbre : le bois, les feuilles et les fruits. Du point de vue socio-économique, il permet la subsistance à près de 3 millions de personnes dont 50% de ruraux.

Dans les années 90, sont apparues les premières coopératives dans le domaine de l'arganeraie. Cela a permis surtout l'amélioration des conditions de vie des femmes rurales qui bénéficient désormais d'un revenu mais aussi des programmes d'alphabétisation et de formations.

La dynamique des coopératives est permise par les mesures étatiques mais aussi la coopération à l'international dont Oxfam-Québec⁶ et le programme pionnier Maroco-

⁶ Association internationale à but non lucratif active au Maroc depuis 1994 et qui coopère avec les acteurs locaux en vue de développement durable et le développement du secteur arganier.

allemande (1995-2002) qui a visée la conservation et le développement de l'arganeraie. Ainsi, on a passé d'une première coopérative en 1996 à 284 en 2014⁷.

Dans la province Inezgane Ait Melloul, à fin 2013, on relève 7 coopératives dans l'arganier. Voir le tableau ci-après.

Nom de la coopérative	L'année de création	Nombre de membres	Capital	Lieu
Alisslah	2005	71	7100	Douar Diyabat oulad dahou
Admine	2005	21	2400	Oulad dahou tmssiya
Lkhmayss	2008	31	4200	Dar chabab lkhmayss lklayäa
Ouzlim	2008	30	3000	douar tmssiya trik assayss ait meloul
Ouayrgane	2007	32	8000	N° 723B Zone industrielle Ait Melloul
Arganikou ait moussa	2009	17	5000	Douar Ait moussa Tmssiya Ait Melloul
Oulimne	2014	10	1000	Douar Tamlalt oulad dahou Ait Melloul

Source : Les auteurs sur la base des données de la délégation régionale de l'ODECO (Agadir)

De telles coopératives ont un âge entre 2 et 13 ans et un nombre d'adhérents entre 14 et 71 membres soit au total 212 membres. Il s'agit bien des entreprises sous-capitalisées dans la mesure où le capital initial ne dépasse pas dans les meilleures des cas 8000 dhs. Il est constitué essentiellement des cotisations des adhérentes membres.

Pour la situation financière, les rapports des commissaires aux comptes des coopératives en question montrent clairement qu'elles réalisent des résultats positifs ou négatifs proches de l'équilibre. Ce qui ne permet pas des moyens financiers en mesure de permettre le développement de ces entreprises sociales⁸.

Concernant le niveau scolaire des adhérentes, entre 50% et 2/3 sont des analphabètes. Le reste a dans les meilleurs des cas le niveau bac. Cela montre bel et bien les contraintes qu'affrontent les coopératives en matière du capital humain. Ainsi, malgré qu'une grande partie de ces coopératives doivent consacrer, par exigence de loi, une part aux alentours de 2% de leurs excédents annuels à la formation et la lutte contre l'analphabétisme, les bilans annuels tels que fournis par les experts comptables en

⁷ Revue marocaine des coopératives N°5. Edition 2015. ODECO

⁸ Les rapports des commissaires aux comptes des différentes coopératives, objet d'étude.

charge, montrent que de tels excédents sont marginaux voire même négatifs pour certaines années.

Une autre information secondaire qui ressort des PV des coopératives étudiées, est relative au fait qu'elles partagent certaines autres contraintes liées essentiellement au local, à l'approvisionnement en matières premières, à la commercialisation des produits et au financement.

Sans prétendre à l'exhaustivité, nous allons maintenant, dans ce qui suit, discuter les informations primaires liées à certains aspects de la gouvernance dans les coopératives, objet d'étude.

3 La gouvernance dans le secteur arganier dans la province Inezgane/Ait Melloul : Etude documentaire

Pour saisir quelques caractéristiques de la gouvernance des coopératives dans le secteur arganier dans la province Inezgane/Ait Melloul, nous nous sommes basés dans un premier temps sur une étude documentaire portant sur les 7 coopératives du secteur arganier de la province.

Plus précisément, nous nous sommes basés sur des informations issues des procès verbaux (PV) des assemblées générales ordinaires des sept coopératives en question. On vise à saisir certains traits liés à la question de la gouvernance. Il s'agit du régime de la gouvernance, de la démocratie représentative et participative, de la transparence informationnelle, de l'existence d'un leadership coopératif et de l'éducation et la formation à la culture coopérative.

3.1 Le régime de la gouvernance

La première caractéristique de la gouvernance qu'on relève de l'étude documentaire est liée au caractère bipolaire du pouvoir dans les coopératives étudiées. En effet, on observe que les administrateurs sont au même temps des dirigeants. Dans de telles coopératives, l'organe de gestion et d'administration est baptisé 'bureau d'administration'. Il s'agit bien d'une petite structure composée d'un minimum de personnes en général des volontaires élues et au même temps gèrent les affaires de la coopérative. Cela indique qu'il n'y a pas une séparation des pouvoirs en mesure de protéger les intérêts des uns et des autres. On note ici très clairement un système de gouvernance caractérisé par l'absence du pouvoir de surveillance.

Deux types de pouvoirs seulement en l'occurrence le pouvoir souverain et un autre pouvoir composite dans lequel le pouvoir représentatif se confond avec le pouvoir managérial, caractérisent la structure de gouvernance des coopératives d'Argan, objet d'étude.

Un tel régime de gouvernance est très proche du régime de l'autocratie des gouvernants dans lequel le pouvoir de surveillance et le pouvoir exécutif entrent en alliance.

Une telle composition du pouvoir bipolaire n'est pas en mesure d'une part, de protéger les intérêts des parties prenantes en premières desquelles les adhérentes. D'autre part, d'instaurer un climat de confiance, élément fondamental pour la performance et la croissance de la coopérative. Un tel régime est susceptible également d'entraîner des dysfonctionnements flagrants et engendrer des conflits entre les différentes parties prenantes. Le cas de la coopérative LKHMAYSS à Ain laklayâa est illustrant dans la mesure où l'absence du pouvoir de surveillance a engendré un climat de méfiance entre les adhérentes. Ce qui a conduit à des malentendus et à l'arrêt même de l'activité de la coopérative pendant plus de trois ans (2011, 2012 et 2013)⁹.

3.2 La démocratie représentative et participative

Les PV des assemblées générales des coopératives étudiées montrent que les différentes coopératives respectent bien les lois 24/83 et 12/112 concernant l'exercice de la démocratie. En effet, on remarque que la présidente, la trésorière, et la secrétaire et éventuellement des adjointes dans le conseil d'administration, sont élues à la majorité des votes dans le cadre de l'assemblée générale ordinaire en présence des représentants des collectivités locales et l'ODECO (le représentant de l'Etat). De même, on procède à chaque fois au renouvellement d'un tiers du conseil d'administration comme c'est prévu dans les lois 24/83 et 12/112.

Cependant, il convient de noter que si la représentativité ne pose pas de problèmes dans les coopératives étudiées, c'est la participation et l'implication des membres adhérentes qui posent problématiques. En effet, si on considère 'le taux de présence des adhérentes' aux assemblées générales ordinaires comme indicateur d'implication et de participation, et malgré l'importance de ces dernières en matière de la prise des décisions, on note un taux d'absentéisme entre 1/3 et 50% selon les coopératives et selon les années.

Ceci montre clairement que les adhérentes sont peu impliquées et peu motivées pour la participation dans les réunions formelles régulières de leurs coopératives.

3.3 L'éducation et la formation

L'importance du capital humain en matière de performance et de croissance est largement soulignée dans la littérature théorique et empirique. En effet, les modèles de croissance endogène de la fin des années 80 ont mis l'accent sur l'importance de l'éducation et la formation, du point de vue quantitative et qualitative, en matière d'accumulation des richesses des nations. Dans la littérature empirique, par contre, le consensus est loin d'être établi. On distingue les études qui ont conclu des corrélations positives, des études qui ont abouti à des corrélations négatives et enfin des études qui

⁹ Le procès verbal du 26 Mars 2014 de la coopérative LAKLMAYSS.

ont conclu à des corrélations nulles. Cet état des lieux dans les recherches académiques, peut être incorporé au moins partiellement aux difficultés inhérentes à la mesure du capital humain.

Dans la population étudiée, le niveau d'éducation des adhérentes est faible comme l'indique les procès verbaux. Rares sont les femmes qui sont des licenciées ou des bachelières. Une grande partie des adhérentes sont des analphabètes qui ne cherchent qu'une activité génératrice de moyens de subsistance les plus élémentaires.

Quant à la formation dans le cadre des coopératives, c'est l'un des maillons faibles. Ainsi, certaines coopératives n'ont assurés aucune formation à leurs membres depuis leurs créations. C'est le cas à titre indicatif de la coopérative LAKHMAYSS de Laklayâa. Alors que d'autres, et vu l'esprit d'ouverture de leurs dirigeants, ont pu participer à des séances de formations à plusieurs reprises au niveau régional et au niveau national. C'est le cas de la coopérative ALISLAH d'Oulad Dahou qui a bénéficiée de plusieurs formations au titre de 2008 dans le domaine de la production, de la gestion, de l'hygiène et la santé, de la bonne gouvernance et de la planification stratégique.

Il convient de souligner que cette faiblesse est à incorporer essentiellement au manque de moyens financiers. En effet, malgré que les statuts prévoient, dans la plupart des cas, une part aux alentours de 2% du bénéfice net dédié à l'éducation et la formation à la culture coopérative, on remarque qu'une grande partie des coopératives étudiées peinent à dégager des excédents.

Pour le cas extrême d'ALISLAH, qui affiche un certain rare dynamisme observé dans les coopératives, les formations réalisées en 2008 ont été financées par des subventions dans le cadre de l'agence de développement social (200000 dhs) et l'initiative nationale de développement humain (76000 dhs).

Une deuxième caractéristique de cet aspect de gouvernance est relative au caractère transitoire des formations. En effet, dans la totalité des coopératives étudiées, l'éducation et la formation des membres est loin de constituer une priorité. Une formation est beaucoup plus un choc qu'une composante régulière.

Une troisième caractéristique est liée au fait que même si une formation est programmée, seuls un nombre limité de personnes du conseil d'administration y participe (en général la présidente, la trésorière et le secrétaire). Cela révèle encore une fois le caractère limité de l'éducation et la formation dans les coopératives étudiées.

3.4 L'existence d'un leadership

Théoriquement, l'existence d'un leadership de qualité est élément fondamental qui conditionne les performances d'une organisation.

Les coopératives, objet d'étude, se caractérisent par l'existence d'une personne ou plusieurs qui proposent, mobilisent et prennent des initiatives dans le cadre du groupe. Et se sont généralement les mêmes personnes qui arrivent à se faire élire dans le cadre du conseil d'administration et bénéficient de certains avantages en termes de formations, de participation aux salons d'expositions au niveau national et international.

Il convient de signaler que d'une part, la place et la qualité du leadership est primordiale et influence d'une manière considérable le destin même de l'organisation sociale qu'il préside. D'autre part, dans la plupart des cas, le dynamisme de certains leaders s'amortie dans la durée étant donné l'ampleur des contraintes rencontrées. Dans les faits réels, cela se traduit par des démissions des leaderships du bureau d'administration de la coopérative.

3.5 La transparence informationnelle

Les structures organisationnelles des coopératives étudiées sont en quasi-totalité des structures simples et traditionnelles. On ne s'attend donc pas à des organisations dotées des systèmes d'information sophistiqués.

Les types d'informations véhiculés en interne concernent les opérations qui portent sur le déroulement des opérations courantes de la coopérative (l'approvisionnement, la production et la vente). Les informations circulent essentiellement par voie de bouche à oreille entre les membres-adhérentes.

Etant donné que les coopératives en question affrontent beaucoup de contraintes de nature différentes, les perspectives de développement sont limitées. Cela limite également les quantités et la nature d'informations échangées par les membres.

C'est ce qu'on relève des PV des assemblées générales ordinaires. En fait, peu d'informations sur les projets d'investissements y figurent.

CONCLUSION

Les coopératives dans le secteur arganier confrontent différentes catégories de contraintes qui limitent leurs dynamismes et leurs perspectives de développement.

Nous avons visé, dans le cadre de cette étude documentaire, basée sur les PV des assemblées générales ordinaires, de caractériser le système de gouvernance des coopératives dans le secteur arganier dans la province Inezgane/ Ait Melloul.

Nous sommes intéressés à cinq aspects liés au régime de la gouvernance, à la démocratie participative et représentative, à l'existence d'un leadership, à la transparence informationnelle et à l'éducation et la formation.

Le premier aspect étudié est relatif au régime de la gouvernance. Les entreprises sociales en question affichent un système de pouvoirs bipolaire dans lequel le pouvoir de surveillance se confond avec le pouvoir exécutif. Il s'agit bien d'un régime baptisé l'autocratie des gouvernants. Dans un tel régime non équilibré, les droits des uns et des autres sont en dangers. De même, un climat de méfiance est fort probable. Ce qui peut entraver la performance et le développement de la coopérative.

Le deuxième aspect étudié est relatif à la démocratie représentative et participative. On s'aperçoit que si la démocratie représentative ne se pose pas, ce n'est pas le cas de la démocratie participative. Ainsi, l'implication des adhérentes est reprochable compte tenu du taux d'absentéisme élevé dans les assemblées générales ordinaires.

Le troisième aspect est lié à l'existence d'un leadership. Il ressort de l'étude que l'existence même des coopératives étudiées est liée à un ou plusieurs personnes. Et se sont ces dernières qui gèrent les affaires des dites coopératives et bénéficient des formations éventuelles.

Quant à l'éducation et la formation à la culture coopérative, l'étude montre que c'est le maillon faible. L'éducation et la formation sont quasi inexistantes. Dans des cas extrêmes, il s'agit beaucoup plus de chocs dont bénéficient un nombre restreint des membres du conseil d'administration. Ce caractère limité s'explique essentiellement par les ressources limitées dont disposent les entreprises sociales étudiées.

Enfin, le dernier aspect concerne l'accès à l'information. L'étude montre que les adhérentes accèdent à certaines informations dans le cadre des assemblées générales ordinaires. Le canal de transmission dominant reste la bouche à oreille. Seulement, de telles informations ont un caractère limité et ne concernent que les problèmes quotidiens qu'affronte l'organisation et les démissions et les nouvelles adhésions. Les informations sur les projets d'avenir sont quasi-inexistantes. Ce qui montre que la quasi-totalité des organisations étudiées peinent à se développer : Elles luttent pour la survie.

REFERENCES

COOP de France, 2007, « L'administrateur en question ».

Couderc J.P. et al, 2013, « Les trois dimensions de la gouvernance coopérative : à la recherche d'un équilibre instable. Le cas des caves coopératives en Languedoc-Roussillon ». WP MOISA 2013/2.

Hollandts X. et al, 2013, « Référentiel pour une gouvernance stratégique des coopératives agricoles ». Fondation Université d'Auvergne.

Institut français des administrateurs, 2013, « Guide de gouvernance des coopératives et des mutuelles ».

Jonet Ch. et al, 2014, « Entreprise, changement social et démocratie – Quel rapport ? ». *Barricade*.

ODECO, « Revue marocaine des coopératives ». N°3, 4 et 5.

RIJPENS J. et al, 2016, « l'idéal coopératif à l'épreuve de la pratique ». Centre d'Economie Sociale, HEC-ULg.