

Etudes soumises à l'évaluation du comité de lecture

**L'entrepreneuriat coopératif et la
compétitivité territoriale, Analyse
comparative entre les régions marocaines**

Mourad ZENASNI

Enseignant-Chercheur, Faculté Pluridisciplinaire de Nador

Abbas MOKHTARI

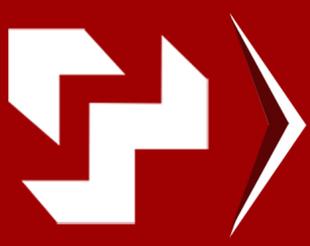
Enseignant-Chercheur, Faculté Pluridisciplinaire de Nador

dimanche 25 juillet 2021

Tous droits
réservés



جميع الحقوق
محفوظة



L'entrepreneuriat coopératif et la compétitivité territoriale, Analyse comparative entre les régions marocaines

Abstract:

The ambition of our contribution is to analyze the impact of cooperative entrepreneurship on the territorial dynamics in Morocco while carrying out a comparative analysis of this practice between the different Moroccan regions.

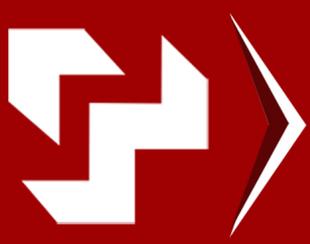
The methodology used is the implementation of an empirical study but we also rely on a large literature review concerning the link between cooperative entrepreneurship and territorial competitiveness.

We have seen the progress of the cooperative movement in Morocco, especially since the National Initiative for Human Development (NIHD) was launched in 2005.

Moreover, the distribution of the cooperative fabric by each region is disproportionate according to several parameters: number of cooperatives, number of members, capitalization, cooperatives of women and those of young graduates.

With the new prerogatives given by the process of regionalization advanced to the regions, the latter are invited to seek to resolve the dysfunctions of the cooperatives located there by making them more competitive, in order to promote social cohesion, integration of people in situations of exclusion and poverty, and the maintenance of a socio-economic fabric in both urban and rural areas.

Keywords: cooperative entrepreneurship, territorial competitiveness, fabric of cooperatives, Moroccan regions.



L'entrepreneuriat coopératif et la compétitivité territoriale, Analyse comparative entre les régions marocaines

Résumé:

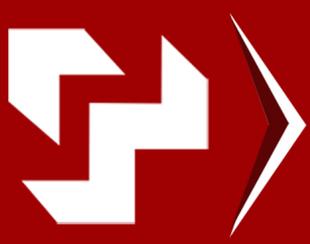
L'ambition de notre contribution est d'analyser l'impact de l'entrepreneuriat coopératif sur la dynamique territoriale au Maroc tout en se livrant à une analyse comparative de cette pratique entre les différentes régions marocaines.

La méthodologie adoptée est la mise en œuvre d'une étude empirique, mais aussi, nous appuyons sur une large revue de littérature concernant le lien entre l'entrepreneuriat coopératif et la compétitivité territoriale.

Nous avons constaté, que le mouvement coopératif, a connu au Maroc, une importance progression, notamment depuis la mise en place de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH) en 2005. De plus, la ventilation du tissu coopératif par chaque région est disproportionnelle selon plusieurs paramètres : nombre de coopératives, nombre d'adhérents, capitalisation, coopératives de femmes et celles de jeunes diplômés.

Avec les nouvelles prérogatives données par le processus de la régionalisation avancée aux régions, ces dernières sont invitées à chercher à résoudre les dysfonctionnements dont souffrent les coopératives y localisées en les rendant plus compétitives, afin de favoriser la cohésion sociale, l'insertion des personnes en situation d'exclusion et de pauvreté et le maintien d'un tissu socio-économique dans les territoires aussi bien urbains que ruraux.

Mots-clés : entrepreneuriat coopératif, la compétitivité territoriale, tissu des Coopératives, régions marocaines.



L'entrepreneuriat coopératif et la compétitivité territoriale, Analyse comparative entre les régions marocaines

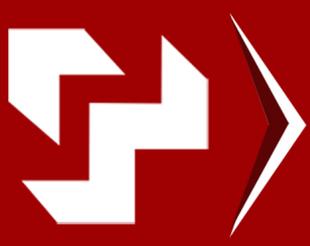
Introduction

La complexité du monde des affaires appelle de plus en plus au regroupement des compétences et des capacités dispersées et à la mise en place des projets collectifs. Ces capacités et ces projets collectifs dépassent les capacités cognitives et les ressources qu'un individu peut réunir seul.

L'entrepreneuriat collectif fait, actuellement, l'objet d'un regain d'intérêt et d'une attention grandissante dans les recherches en entrepreneuriat, mais aussi, de la part des citoyens, des pouvoirs publics et des acteurs économiques. Il désigne l'ensemble des initiatives dans lesquelles des personnes ou des entreprises agissent collectivement pour développer des activités économiques. Cet entrepreneuriat se caractérise souvent par des modes de gouvernance plus participatifs et constitue une forme d'entreprendre en rupture avec la dimension individuelle de l'entrepreneuriat classique. Ainsi, ce type d'entrepreneuriat en économie solidaire et sociale est un outil de développement économique et social qui vise à créer de la richesse et des emplois, surtout, au niveau local.

L'une des formes de l'entrepreneuriat collectif qui s'est répandue partout dans le monde, aussi bien dans les pays développés que dans les pays en développement, c'est l'entrepreneuriat coopératif. A ce propos, l'ONU a décrété l'année 2012 « année internationale des coopératives » et à encourager les gouvernements à établir des politiques, lois et régulations en faveur de la création, la croissance et la stabilité des coopératives.

Au Maroc, dès l'indépendance, l'entrepreneuriat coopératif a constitué un choix stratégique pour lutter contre la pauvreté et le chômage. Toutefois, c'est à partir de 2005 que cet entrepreneuriat a pris de l'ampleur, grâce au lancement de l'Initiative Nationale du Développement Humain (INDH) qui encourageait la création des structures de l'économie sociale et solidaire, notamment les coopératives. A ce propos, selon les chiffres de l'Office de Développement de la Coopération (ODCO)



L'entrepreneuriat coopératif et la compétitivité territoriale, Analyse comparative entre les régions marocaines

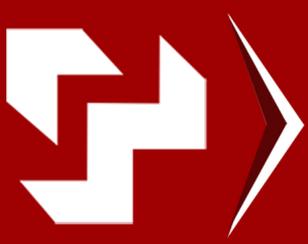
chaque mois, 120 coopératives en moyenne sont constituées depuis 2010 totalisant 15.735 coopératives en 2015.

Les régions marocaines dans le nouvel processus de la régionalisation avancée sont à la conquête de leur compétitivité territoriale. Leur repositionnement au niveau national et international doit passer nécessairement par la mise sur le chantier de l'entrepreneuriat coopératif comme levier important de leur développement.

L'ambition de notre contribution est d'analyser l'impact de cette forme d'entrepreneuriat sur la dynamique territoriale au Maroc tout en se livrant à une analyse comparative de cette pratique entre les différentes régions marocaines.

Sur le plan méthodologique, nous avons procédé à la mise en œuvre d'une démarche exploratoire empirique, mais aussi, nous appuyons sur une large revue de littérature concernant le lien entre l'entrepreneuriat coopératif et la compétitivité territoriale régionale.

Pour répondre à notre problématique, trois axes d'analyse s'imposent. Le premier axe, tentera de montrer l'impact de l'entrepreneuriat coopératif sur la compétitivité territoriale. Le deuxième axe, montrera le bilan et les mesures en faveur de la promotion du tissu coopératif marocain. Enfin, le troisième axe analysera la répartition du tissu des coopératives selon les régions marocaines.



L'entrepreneuriat coopératif et la compétitivité territoriale, Analyse comparative entre les régions marocaines

I – Impacts de l'entrepreneuriat coopératif sur la compétitivité territoriale

A – Signification de l'entrepreneuriat coopératif

L'entrepreneuriat coopératif peut apparaître à la fois comme une sous-thématique de l'entrepreneuriat, mais aussi comme une nouvelle mouvance au sein de l'économie sociale et solidaire.

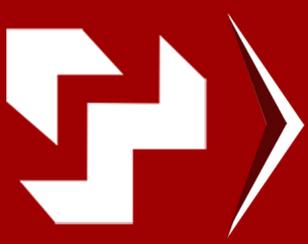
En matière d'émergence de l'entrepreneuriat, comme il est connu, le monde doit beaucoup à l'école autrichienne, et notamment à l'économiste Schumpeter (1947). Pour celui-ci, l'entrepreneur est un innovateur, un créateur, un agent du changement. Il insiste fortement sur l'aspect innovateur de l'entrepreneur, et sur sa participation active au développement économique par la « destruction créatrice ». L'entrepreneur n'est ni nécessairement l'apporteur de capitaux ni l'inventeur : c'est celui qui met en œuvre de nouvelles combinaisons pour apporter un changement.

Par la suite d'autres approches ont tenté d'expliquer ce concept mais néanmoins quatre paradigmes permettent de cerner le domaine de recherche sur l'entrepreneuriat : l'opportunité d'affaires, la création de l'organisation, la création de valeur et l'innovation¹.

Concernant le mot « coopérative », étymologiquement vient du latin « cum » qui veut dire « avec », et de « operare » qui veut dire « faire quelque chose » ou encore « agir ». Dans ce sens, l'Alliance Coopérative Internationale² définit la coopérative comme « une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et environnementaux communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir

¹ VERTRAETE, T. et FAYOLLE, A. (2005), Paradigmes et entrepreneuriat, Revue de l'entrepreneuriat, vol 4, n°1, 2005.

² Est une organisation indépendante, non gouvernementale créée en 1895 pour unir, représenter et servir les coopératives dans le monde entier. Elle fournit une voix mondiale et un forum pour les connaissances, l'expertise et l'action coordonnée pour et sur les coopératives.

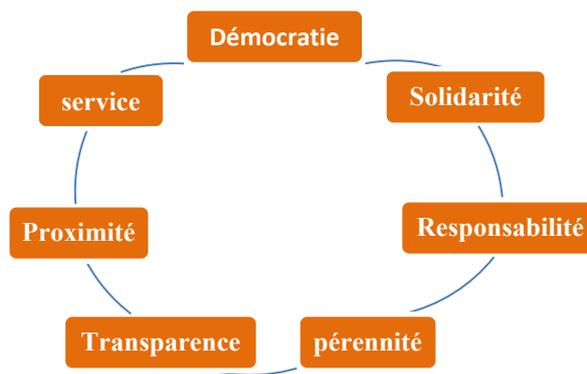


L'entrepreneuriat coopératif et la compétitivité territoriale, Analyse comparative entre les régions marocaines

est exercé démocratiquement»³. De son côté, la loi marocaine⁴ relative aux coopératives, définit dans son premier article, la coopérative comme « un groupement de personnes physiques et /ou morales, qui conviennent de se réunir pour créer une entreprise, leur permettant la satisfaction de leurs besoins économiques et sociaux, et qui est gérée conformément aux valeurs et principes fondamentaux mondialement reconnus en matière de coopération ».

Ces valeurs⁵ (cf. figure) et principes spécifiques mondialement reconnus aux coopératives sont énoncés dans la déclaration sur l'identité coopérative de l'Alliance coopérative internationale en 1995.

Figure 1 : Les valeurs des coopératives



Idéalement, une coopérative adhère à sept principes, qui sont :

- Adhésion volontaire et ouverte à tous ;
- Pouvoir démocratique exercé par les membres ;
- Participation économique des membres;

³Selon la Déclaration sur l'identité coopérative de l'ACI et la Recommandation sur la Promotion des coopératives, 2002 (N° 193) de l'OIT.

⁴Numéro 112-12.

⁵**Démocratie** : « Les dirigeants sont élus démocratiquement par et parmi les membres. Tous les membres, sans discrimination, votent selon le principe : une personne, une voix. »

Solidarité : « La coopérative et ses membres sont solidaires entre eux et envers la communauté. »

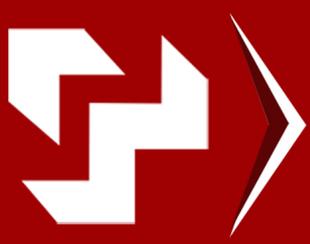
Responsabilité : « Tous les membres, en tant qu'associés ou en tant qu'élus, sont responsables de la coopérative. »

Pérennité : « La coopérative est un outil au service des générations présentes et futures. »

Transparence : « La coopérative a une pratique de transparence à l'égard de ses membres et de la communauté. »

Proximité : « La coopérative contribue au développement régional et à l'ancrage local. »

Service : « La coopérative fournit des services et produits dans l'intérêt de l'ensemble de ses membres en vue de satisfaire leurs besoins économiques et sociaux. »



L'entrepreneuriat coopératif et la compétitivité territoriale, Analyse comparative entre les régions marocaines

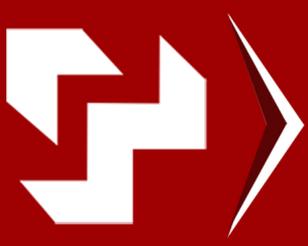
- Autonomie et indépendance;
- Education, formation et information;
- Coopération entre les coopératives;
- Engagement vers la communauté.

Ces différents principes et valeurs permettent de différencier l'entrepreneuriat coopératif de l'entrepreneuriat privé. En fait, entreprendre en coopérative, c'est être à la fois usager et propriétaire, ayant droit aux bénéfices et au contrôle. Les droits de vote sont répartis sur la base du principe « un homme, une voix » ce qui permet d'avoir une vraie démocratie interne propre à ce statut juridique. De plus, ce type d'entrepreneuriat « met en scène des projets communautaires ou collectifs. Il est motivé par une production de valeur vouée au développement du bien-être d'un groupe ou d'une communauté »⁶. Les coopératives ne sont pas uniquement guidées par la recherche des bénéfices, mais, sont centrées sur l'homme et sur les services qu'elles apportent leurs membres.

En total, l'entrepreneuriat coopératif est un processus des activités entreprises individuellement ou en groupe par des coopératrices ou coopérateurs motivés. Ces entrepreneurs utilisent leurs compétences et leur potentiel en vue d'identifier des opportunités qu'ils transforment en entreprises, en prenant des risques calculés pour créer, innover ou réhabiliter dans les affaires. Pour atteindre leur but, les entrepreneurs doivent planifier, organiser et contrôler les ressources dont ils ou elles disposent dans le cadre d'un plan d'affaires⁷.

⁶ Entrepreneuriat social et entrepreneuriat collectif : synthèse et constats Jean-Marc Fontan Vol. 2, No 2 Fall / Automne 2011 pp. 37 – 56, p 45.

⁷Kamdem E. (2012), « Réponse à la crise à travers l'entrepreneuriat coopératif et la création d'emplois décents en Afrique » in Revue Repères et Perspectives, n° 13-14, 2012, pages 182-199.



B- L'importance de la compétitivité territoriale

La notion de compétitivité trouve son origine, en premier lieu, dans l'analyse micro-économique⁸. Elle est définie généralement, comme étant la capacité d'une entreprise à affronter la concurrence. Être compétitif c'est pouvoir donc, supporter et dépasser les performances et les capacités des entreprises concurrentes (vendre plus et mieux, avoir un niveau de recherche avancée, agir rapidement et efficacement face aux changements...).

Par la suite, ce concept s'applique, par extension, aux nations ou régions. Au-delà des controverses qu'a suscitées ce concept de compétitivité territoriale⁹, la définition de la compétitivité territoriale a évolué d'une notion centrée sur les échanges extérieurs à un objectif d'amélioration du niveau de vie et du bien-être social. Dans ce cadre, le Conseil Européen de Lisbonne en 2000, a défini la compétitivité d'une nation par « la capacité à améliorer durablement le niveau de vie de ses habitants et à leur procurer un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale »¹⁰. Dans leur rapport, Madiès et Prager¹¹ montraient que la compétitivité territoriale concerne l'aptitude à développer le potentiel de développement des unités économiques de la région et le niveau de vie des habitants.

De son côté, l'observatoire européen LEADER¹² propose d'approcher la compétitivité territoriale par quatre dimensions :

- Une dimension économique via la mise en valeur des atouts spécifiques du territoire et la maximisation de la valeur ajoutée locale ;
- Une dimension environnementale via la mise en valeur d'un

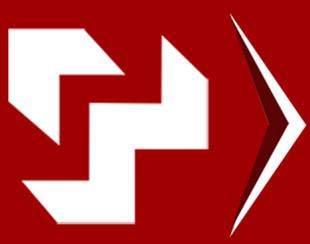
⁸ Cette notion peut s'appliquer à différents niveaux d'analyse (nation, branche, filière de production..).

⁹ Voir l'apport de Krugman. P (1994) « Competitiveness: a Dangerous Obsession. Foreign Affairs ». 73 (21).

¹⁰ Isabelle de Kerviler (2011) « la compétitivité : enjeu d'un nouveau modèle de développement », Les éditions des JOURNAUX OFFICIELS de la république française.

¹¹ T. Madiès et J-C. Prager « Innovation et compétitivité des régions », La Documentation française. Paris, 2008.

¹² Farrell G., Thirion S., Soto P. (1999) « La compétitivité territoriale : construire une stratégie de développement territorial à la lumière de l'expérience LEADER », Cahiers de l'innovation, Observatoire Européen LEADER fascicule 1, ronéo.



L'entrepreneuriat coopératif et la compétitivité territoriale, Analyse comparative entre les régions marocaines

environnement considéré comme spécifique tout en assurant la préservation et le renouvellement des ressources naturelles et patrimoniales ;

- Une dimension sociale via une conception partagée des projets et une concertation entre les différents niveaux institutionnels ;
- Une dimension de positionnement dans le contexte global via la capacité des acteurs à trouver leur place par rapport aux autres territoires.

Bref, théoriquement la notion de compétitivité territoriale est solide. Selon R. Camani¹³ « non seulement à cause du rôle que le territoire joue en fournissant aux entreprises individuelles des instruments compétitifs relevant du milieu, mais surtout à cause du rôle qu'il joue dans les processus de construction des connaissances, des codes interprétatifs, des modèles de coopération et de décision sur lesquels se fondent les parcours innovateurs des entreprises». Concrètement, la compétitivité des territoires est devenue un terme structurant, voire sur-structurant, de la démarche de développement territorial.

C- Effets de l'entrepreneuriat coopératif sur la compétitivité territoriale

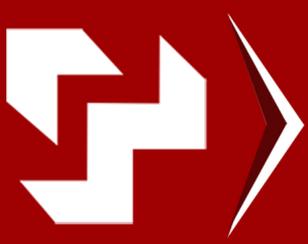
Les effets importants du mouvement coopératif sur le développement territorial est à multiples facettes, démontré théoriquement et empiriquement par plusieurs études et auteurs.

Figure 2 : Impacts de l'entrepreneuriat coopératif.



Source : IRECUS (2012).

¹³ Roberto Camagni (2006) « Compétitivité territoriale : la recherche d'avantages absolus », Reflets et perspectives de la vie économique, 2006/1 Tome XLV, p. 95-115.



L'entrepreneuriat coopératif et la compétitivité territoriale, Analyse comparative entre les régions marocaines

▪ Stabilité et régulation économique, sociale et politique

Les entreprises coopératives sont reconnues par leur longévité (40% des entreprises du Global 300 c'est-à-dire les 300 plus grandes coopératives au niveau mondial ont plus de 70 ans). A ce propos, d'après des études le taux de survie à long terme des entreprises coopératives est presque deux fois plus élevé que celui des entreprises à capital-actions, les coopératives sont synonymes d'une plus grande stabilité économique (IRECUS, 2012)¹⁴. D'ailleurs, par la constitution d'une réserve, elle aborde aussi la capacité des générations futures à pouvoir bénéficier des retombées actuelles de celles-ci (IRECUS, 2012).

Dans ce sens les coopératives concourent à la stabilité de l'économie, notamment dans des secteurs caractérisés par une grande incertitude et volatilité des prix, tels que la finance et l'agriculture. Dans ce dernier secteur, par exemple, les coopératives réduisent la fluctuation des prix, en offrant une plus grande stabilité à l'activité des producteurs¹⁵.

Ce sont aussi les coopératives financières et les coopératives regroupant des travailleurs et salariés qui ont le mieux traversé la dernière crise économique et financière¹⁶. En fait, les coopératives font souvent le choix de la patience et de sacrifice afin de continuer de répondre aux besoins de leurs membres et des communautés où elles sont localisées¹⁷.

▪ Maintien d'un accès équitable aux biens et aux services

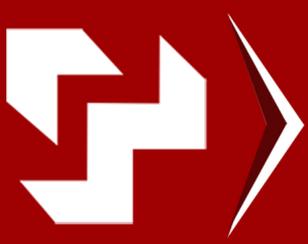
Sans la présence des coopératives, plusieurs communautés n'auraient pas accès localement à certains biens services essentiels telle une gamme de services financiers

¹⁴IRECUS (2012). Impact socio-économique des coopératives et des mutuelles. In IRECUS. IRECUS. http://www.sommetinter2012.coop/pdf/IRECUS_Fiche_Impact%20Coops_%20Sommetintercoop.pdf

¹⁵ Commission Européenne, 2013, « Économie sociale et entrepreneuriat social Guide de l'Europe sociale », Volume 4.

¹⁶Birchall, J. et Hammond Ketilson, L. (2009) "Resilience of the cooperative business model in times of crisis". International Labour Organization.

¹⁷ Gingras, P., Carrier, M. et Villeneuve, P.Y. (2006) « Mesurer la cohésion sociale dans les coopératives: les principaux indicateurs appliqués aux coopératives forestières du Québec dans leur relation avec l'innovation économique ». Économie et Solidarités, 37(1), 198-224 p 211.



L'entrepreneuriat coopératif et la compétitivité territoriale, Analyse comparative entre les régions marocaines

et de produits de consommation. Cela s'exprime par le fait qu'elles agissent dans des secteurs d'activités liés aux besoins fondamentaux et à l'économie réelle. Ace niveau les 300 plus grandes coopératives et mutuelles mondiales répondent aux besoins d'alimentation de sécurité et de bien-être de leurs membres et de leurs communautés tandis que les 500 grandes entreprises à capital-actions sont liées en grande partie à l'économie spéculative¹⁸.

▪ L'inclusion économique, sociale et politique et la promotion de la diversité

La coopérative est une organisation démocratique. Le pouvoir ultime dans cette forme d'entreprise relève de l'assemblée générale des membres où chacun de ces derniers détient une voix.

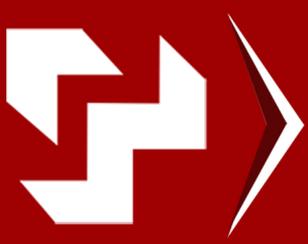
De même, cette entité démocratique constitue un lieu d'éducation pour ces membres. En effet, les coopératives permettent aux membres de s'initier au monde des affaires en apprenant à lire et interpréter un rapport financier, à prendre des décisions, etc.

D'ailleurs, cela est particulièrement frappant dans les pays en développement, où les coopératives jouent un rôle essentiel dans l'apprentissage en matière de démocratie, de prise en charge, de gestion, de comptabilité, de même que pour les apprentissages de base tels que la lecture, les mathématiques, les relations interpersonnelles¹⁹.

A signaler enfin, que la finalité des activités des coopératives prend souvent tout son sens sur un territoire. Elles se caractérisent par un ancrage territorial très important parce qu'elles mobilisent des ressources non marchandes fortement investies dans les services relationnels de proximité dont la production suppose une

¹⁸ Michel Lafleur et Anne-Marie Merrien(2012) « Impact socio-économique des coopératives et des mutuelles »,IRECUS.

¹⁹ Nations-Unies (2011) « Rôle des coopératives dans le développement social et mise en œuvre de l'Année internationale des coopératives ». Rapport du secrétaire général, 13 juillet.



L'entrepreneuriat coopératif et la compétitivité territoriale, Analyse comparative entre les régions marocaines

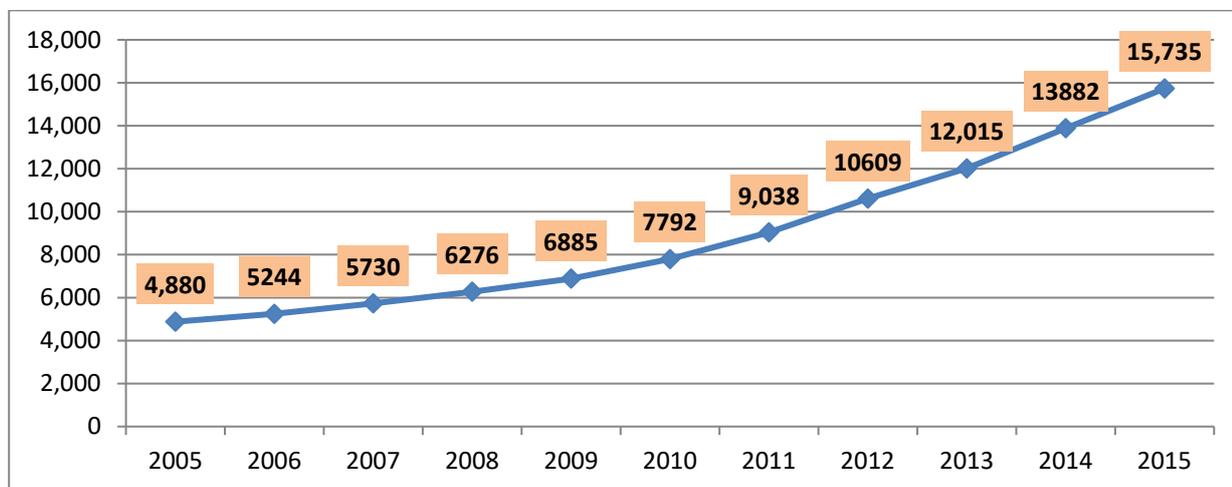
interaction directe entre l'utilisateur et le producteur, de plus les activités des coopératives sont difficilement délocalisables.

II- Bilan et mesures en faveur de la promotion du tissu coopératif marocain

A- Le domaine coopératif au Maroc : état des lieux

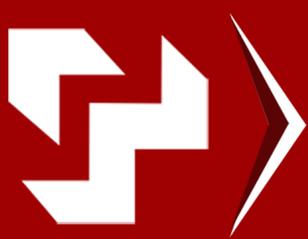
Le tissu coopératif marocain a connu une importante progression et ce depuis la mise en place de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH) en 2005. En fait, le nombre des coopératives marocaines a passé pendant 10 ans de 4880 en 2005 à 15735 en 2015, soit un taux d'accroissement de 226% ou 1085 coopératives sont nouvellement créées par an (cf. graphique). Cette évolution est fortement ascendante d'une année à une autre. Ainsi, si le taux d'évolution annuelle durant la période 2005-2010 était de 11,93%, il est devenu de 20,38% pendant la période 2010-2015.

Graphique 1 : évolution du nombre des coopératives, période (2005-2015).



Source : ODCO, 2016.

L'analyse de ce tissu selon le nombre des adhérents (cf. tableau), montre que ce nombre est passé de 324239 adhérents en 2005 à 484231 adhérents en 2015 soit une adhésion annuelle moyenne de 17800 membres, ce qui représente environ 2,9% de la population active marocaine en 2005 et 3,5% en 2015.



L'entrepreneuriat coopératif et la compétitivité territoriale, Analyse comparative entre les régions marocaines

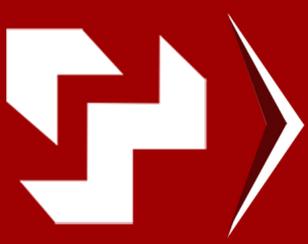
Tableau 1. Évolution du nombre de coopératives et ses adhérents, 2005-2015.

	2005	2007	2009	2011	2013	2015
Nombre d'adhérents	316673	337883	363231	397590	440298	484231
Taux d'accroissement	-	6,7	7,5	9,4	10,7	10,0

Source: ODCO, 2016.

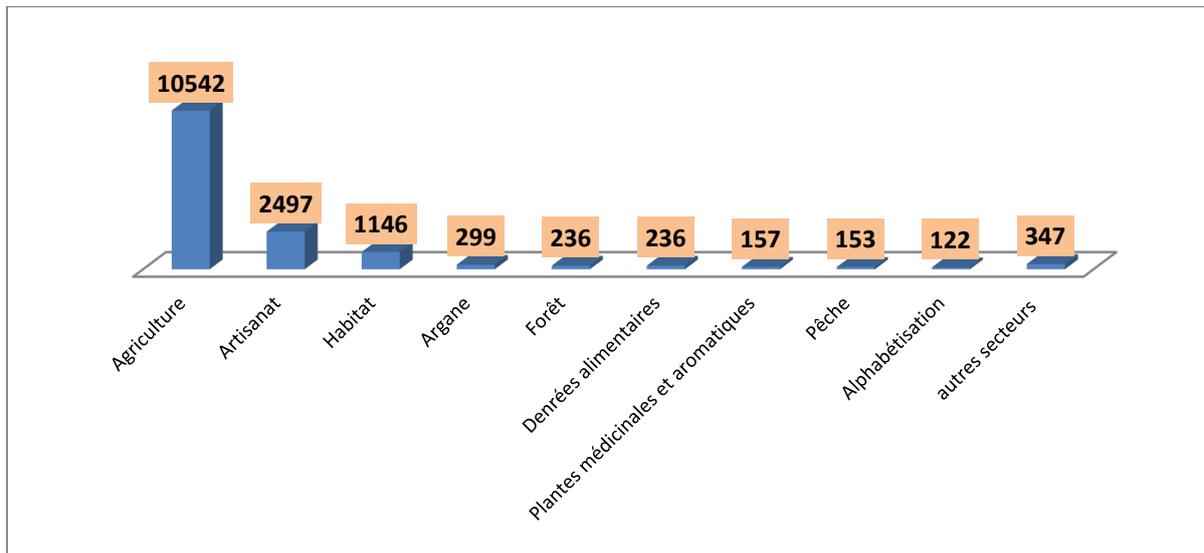
Le panorama sectoriel des entreprises coopératives illustre la diversité des familles et des secteurs d'activités des coopératives. Cependant, la quasi-totalité des coopératives (90% en 2015) sont concentrées dans trois secteurs traditionnels : l'agriculture (67%), suivi de loin par l'artisanat (15,9%) et l'habitat (7,3%). Ces trois secteurs regroupent 91% des adhérents, respectivement l'agriculture (73,3%), l'habitat (7,3%) et l'artisanat (10,4%). Cette situation est identique à celle enregistré en 2005, où ces trois secteurs détenaient la même proportion (90,7%) avec la prépondérance de l'agriculture (62,1%) suivi cette fois ci par l'habitat (17,1%) et l'artisanat (11, 5%). Au-delà de ces secteurs dits « traditionnels », les coopératives apportent des réponses originales aux besoins des citoyens dans des domaines

(cf. graphique) aussi variés que le culte d'argan, les plantes médicinales et aromatiques, les denrées alimentaires, l'alphabétisation, le traitement de déchets, etc.



L'entrepreneuriat coopératif et la compétitivité territoriale, Analyse comparative entre les régions marocaines

Graphique 2: Situation des coopératives par secteur en 2015.

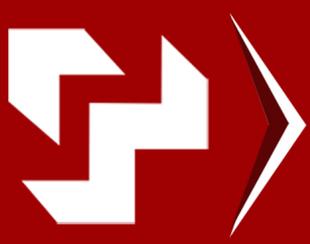


Source : ODCO, 2016

La création des coopératives par les femmes est assez significative, ainsi en 2015, 2 280 coopératives sont composées exclusivement de femmes, dont la plupart issues du monde rural, soit 14,5% du tissu coopératif national, regroupant un peu plus de 36300 adhérentes (7,7% du total national). Ces coopératives féminines opèrent surtout dans l'artisanat (42,3%), l'agriculture (34,1%), la collecte et la transformation d'argan (12,4%) et les denrées alimentaires (7,6%).

Cependant, les coopératives de jeunes diplômés sont très faible, représente 2,3% en 2015, du total des coopératives agréées tout secteur confondu. Le nombre de ce type de coopérative s'élevait à 371 unités en 2015 dont 152 des coopératives d'agriculture (soit 42,4%) et 110 des coopératives d'éducation (soit 30,7%).

Enfin, la répartition des coopératives marocaines par taille révèle que la quasi-totalité d'entre elles contiennent de 5 à 50 adhérents soit 86,5% du total du tissu coopératif (cf. tableau).



L'entrepreneuriat coopératif et la compétitivité territoriale, Analyse comparative entre les régions marocaines

Tableau 2. Répartition des coopératives marocaines par taille en 2015.

	a ≤ 5	5 < a ≤ 50	50 < a ≤ 100	100 < a ≤ 150	a > 150
N° de coopératives	154	13619	1060	424	478

Source : ODCO, 2015

Quant à la contribution du secteur coopératif à l'économie nationale sont estimées selon l'Office de développement de la coopération (ODCO) à au moins à 2% comme participation au PIB avec un taux de pénétration de 4%.

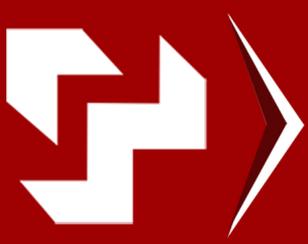
A préciser, en outre, que les coopératives sont présentes partout dans tous les pays du monde. Les Nations- Unies avancent que la vie de 50% de la population de la planète dépend significativement des entreprises coopératives. Ces dernières comptent près d'un milliard d'adhérents²⁰ dans le monde entier. Ces entreprises coopératives qui comptent un million d'unité emploient plus de 100 millions de personnes.

Tableau 3 : Les coopératives dans quelques pays du monde.

France	Belgique	Mexique ²¹
<ul style="list-style-type: none"> • 23 000 entreprises coopératives. • plus de 1,2 million de salariés, soit 5,1% de l'effectif salarié national. • un chiffre d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de 400.000 salariés, soit une contribution de 11,5 % à l'emploi salarié; • Une valeur ajoutée de près de 15 milliards 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de 15000 coopératives. • Taux de pénétration de la population coopérative est de l'ordre de

²⁰ D'après « Panorama sectoriel des entreprises coopératives édition 2016 ».Coop FR.

²¹ H. Zouhir et S. Ilhaji « Coopératives à la mexicaine : Mode d'emploi et expériences », Revue Marocaine des Coopératives, n°5, 2015.



L'entrepreneuriat coopératif et la compétitivité territoriale, Analyse comparative entre les régions marocaines

cumulé de 307 milliards d'euros.	d'euros, soit environ 5% du PIB. • Prés 5% de l'emploi salarié.	7.81%. • 5 millions de citoyens qui sont membres des coopératives.
----------------------------------	--	---

B. Les mesures étatiques en matière de renforcement du tissu coopératif

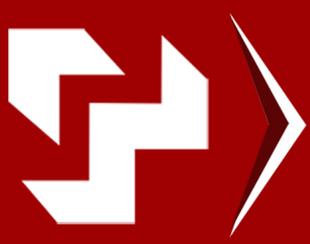
1. La stratégie nationale de promotion de l'Economie Sociale et Solidaire

Les autorités marocaines ont mis en place une stratégie de promotion de l'ESS couvrant la période 2010-2020. Un plan devenu nécessaire dans le contexte du renforcement des objectifs de développement recherchés à travers la stratégie de la mise en place de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH), de la régionalisation avancée et des stratégies sectorielles, mais aussi pour lutter contre le problème du chômage des jeunes et organiser les activités informelles.

Cette stratégie qui s'est forgée des objectifs chiffrés (cf. Tableau), ambitionne le renforcement et l'harmonisation de l'action publique en faveur de l'ESS aussi bien au niveau national que régional ; le concours à l'émergence d'une ESS performante et structurée capable de jouer pleinement son rôle dans la lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion, la contribution à un développement territorial intégré fondé sur l'exploitation rationnelle et la valorisation des richesses locales.

Tableau 4 : état et objectifs de l'ESS (2010-2020).

	2010	Objectif 2020
Taux de pénétration par rapport à la population active en (%)	3,1	7,5
Emplois	50 000	175000



L'entrepreneuriat coopératif et la compétitivité territoriale, Analyse comparative entre les régions marocaines

Part du PIB en (%)	1,6	3,9
--------------------	-----	-----

Source : Ministère Chargé des Affaires Economiques et Générales « Stratégie Nationale de l'Economie Sociale et Solidaire 2010-2020 », novembre 2011.

2. Le Programme MOURAFKA

Ce programme annoncé en 2010, est étalé sur une période de 5 ans (initialement 2011-2015) visait à accompagner 2000 coopératives nouvellement créées (500 par an) et à leur accorder le soutien nécessaire dans les premières étapes de création. Il propose d'aider les coopératives à surmonter les difficultés qui entravent leur décollage (faiblesse des compétences managériales, techniques et marketing) à travers un package intégré de services : diagnostic stratégique des coopératives, formation groupée des gestionnaires, le coaching, l'assistance technique et la commercialisation. Les coopératives visées en priorité sont celles ayant des projets innovants, économiquement rentables, ancré territorialement, favorisant davantage les femmes, socialement responsables et soucieux de l'environnement.

3. La rénovation du cadre juridique

La loi n°112.12²² visant la réforme du statut des coopératives projetée à atteindre les objectifs suivants:

- Dépasser les défaillances du cadre juridique précédent ;
- Doter les coopératives des mécanismes juridiques adaptés qui facilitent leur création, rentabilité et gouvernance ;
- Renforcer l'indépendance des coopératives et encourager la libre initiative des coopérateurs.

²²A été promulguée par le Dahir 189.14.1 du 21 Novembre 2014 et publiée au Bulletin Officielle n°6318 du 18 Décembre 2014.

III- Analyse du secteur des coopératives selon les régions marocaines

A. La répartition régionale du tissu coopératif marocain

1. Nombre de coopératives

La ventilation du tissu coopératif par nombre d'établissements implantés dans chaque région marocaine permet de montrer que la région Fès-Meknès se positionne en premier rang en abritant 11,66 % des coopératives marocaines soit 1835 coopérations en 2015 (cf. tableau), suivie de la région Casablanca-Settat (11,31%) avec 1780 unités et la région Rabat-Salé-Kenitra avec une part de 10,59% soit 1667 unités. Les régions dont la part s'oscillent entre 6 et 9%, sont Tanger-Tétouan-Al Hoceima (09,44%), Marrakech –Safi (08,94%), Souss-Massa (08,86%), Laâyoune -Assakia Al Hamra (08,22%), Oriental (07,72%), Béni Mellal-Khenifra(07,64%),Guelmim-Oued noun(07,35%) et Draa-Tafilalet (06,35%). En bas de l'échelle, se trouve la région d'Eddakhla-Oued Eddahab avec une part minime de 1,92%.

Tableau 5 : Evolution des coopératives par région (2005 et 2015).

Région	2005		2015	
	Nombre coopératives	%	Nombre coopératives	%
Fès-Meknès	420	8,61	1835	11,66
Casablanca-Settat	918	18,81	1780	11,31
Rabat-Salé-Kenitra	730	14,96	1667	10,59
Tanger -Tétouan-Al Hoceima	430	08,81	1486	09,44
Marrakech –Safi	450	09,22	1407	08,94
Souss-Massa	505	10,35	1395	08,86
Laâyoune -Assakia Al Hamra	65	01,33	1293	08,22
Oriental	522	10,70	1215	07,72
Béni Mellal-	388	07,9	1203	07,64

L'entrepreneuriat coopératif et la compétitivité territoriale, Analyse comparative entre les régions marocaines

Khenifra		5		
Guelmim-Oued noun	100	02,05	1157	07,35
Drâa-Tafilalet	320	06,55	999	06,35
Eddakhla-Oued Eddahab	32	00,66	298	1,92
Total	4880	100	15 735	100

Source : ODCO,2016

En termes d'évolution du nombre de coopérative par région en cours de la période (2005-2015), on s'aperçoit quelque positionnement de certaines régions au niveau national s'est nettement amélioré. C'est le cas de la région Laâyoune -Assakia Al Hamra (de 01,33% en 2005 à 08,22% en 2015), de la région Guelmim-Oued noun (de 02,05% en 2005 à 07,35% en 2015) et la région Fès-Meknès (de 08,61% en 2005 à 11,66% en 2015). Pour d'autres régions leur positionnement est resté intacte c'est le cas de la région de Tanger -Tétouan-Al Hoceima, Marrakech –Safi, Béni Mellal-Khenifra et Drâa-Tafilalet. Alors que d'autres régions leur classement s'est détérioré c'est le cas de la région Casablanca-Settat (de 18,81% en 2005 à 11,31% en 2015), Rabat-Salé-Kenitra (de 14,96% en 2005 à 10,59% en 2015) et de la région de l'Oriental (de 10,70% en 2005 à 07,72% en 2015).

2. Nombre d'adhérents

Selon ce critère quatre régions marocaines en 2015 se plaçaient en tête qui accaparaient à elles seules 53,46% des adhérents (cf. tableau). Il s'agit de la région Casablanca-Settat (15,89%) avec 76958 d'adhérents, Marrakech –Safi (14,78%) avec 71558 d'adhérents, Béni Mellal-Khenifra (11,80%) avec 57134 d'adhérentes et l'Oriental (10,99%) avec 53227 adhérents.

Suivies de cinq régions dont la part est au voisinage de 8%, il s'agit en l'occurrence de Rabat-Salé-Kenitra (09,45%), Draa-Tafilalet (8,52%), Tanger -Tétouan-Al Hoceima (08,09%), Souss-Massa (7,87%) et Fès-Meknès (7,47%).

L'entrepreneuriat coopératif et la compétitivité territoriale, Analyse comparative entre les régions marocaines

Les régions restantes sont toutes du Sud du Maroc, leur part ne dépassait 2%, il s'agit de Laâyoune -Assakia Al Hamra (02,34%),Guelmim-Oued Noun (02,27%) et Eddakhla-Oued Eddahab(0,53%).

Tableau 6 : Evolution des adhérents par région (2005 et 2015).

Région	2005		2015	
	Nombre Adhérents	%	Nombre Adhérents	%
Casablanca-Settat	62167	19,63	76958	15,89
Marrakech –Safi	53790	16,98	71558	14,78
Béni Mellal-Khenifra	37227	11,75	57134	11,80
Oriental	37193	11,74	53227	10,99
Rabat-Salé-Kenitra	32316	10,20	45741	09,45
Drâa-Tafilalet	27027	08,53	41283	08,52
Tanger -Tétouan-Al Hoceima	21989	06,94	39162	08,09
Souss-Massa	22721	07,17	38113	07,87
Fès-Meknès	18147	05,73	36202	07,47
Laâyoune -Assakia Al Hamra	1665	0,52	11357	02,34
Guelmim-Oued Noun	2119	0,67	11015	02,27
Eddakhla-Oued Eddahab	312	0,00	2481	00,53
Total	316673	100	484 231	100

Source : ODCO,2016

Le même classement on le retrouve en 2005, sauf qu'à cette date, la proportion détenue par les quatre régions dominantes précitées était plus importante (60,1%),et que les proportions enregistrées par les régions de Sud étaient presque nulle, Guelmim-Oued Noun(0,67%),Laâyoune -Assakia Al Hamra (0,52%) et Eddakhla-Oued Eddahab(0,01%).

3. Capitalisation des coopératives

La comparaison des régions marocaines selon la capitalisation des coopératives en 2015 montre que la région de Casablanca-Settat se place en premier rang (1299876 dh par coopérative), suivie de loin par la région de Souss-Massa (623209 dh par coopérative) et de la région Rabat-Salé-Kenitra (558310 dh par coopérative). Les régions qui se trouvent à la traine selon cet indicateur (cf. tableau) sont surtout les régions de Sud, Guelmim-Es-Smara (50609 dh par coopérative) et Laâyoune - Assakia Al Hamra (6612 dh par coopérative) et Eddakhla-Oued Eddahab (11241 dh par coopérative).

Tableau 7 : évolution du capital en Dh par région (2005 et 2015)

Région	2005		2015	
	Capital	capitalisation par coopérative	Capital	capitalisation par coopérative
Casablanca-Settat	2284479663	2488539	2313779799	1299876
Rabat-Salé-Kenitra	887209355	1215355	930703447	558310
Souss-Massa	812106849	1608132	869377019	623209
Marrakech-Safi	567565640	1261256	594782006	422730
Oriental	5012219476	960195	525896668	432836
Fès-Meknès	363416039	865276	417055382	227278
Tanger - Tétouan-Al Hoceima	374704855	871406	395063655	265857
Béni Mellal-Khenifra	235926088	608056	255545158	212423

L'entrepreneuriat coopératif et la compétitivité territoriale, Analyse comparative entre les régions marocaines

Drâa-Tafilalet	80775695	252424	93139823	93233
Guelmim-Oued Noun	19040120	190401	58555720	50609
Laâyoune - Assakia Al Hamra	7730687	1189336	12924593	9995
Eddakhla-Oued Eddahab	2320050	72501	3349900	11241
Total	6136496989	-	6470173172	-

Source : ODCO, 2016.

A préciser que par rapport à l'année 2005, toutes les régions marocaines ont enregistré une baisse de la capitalisation de leurs coopératives notamment la région de Laâyoune -Assakia Al Hamra dont le capital par coopération est passé de 1189336 dh à 9995 dh par coopérative. Ce qui dénote d'un côté, le dynamisme de création des coopératives durant ces 10 dernières années, de l'autre côté, la taille petite de ces coopératives créées moins capitalisées.

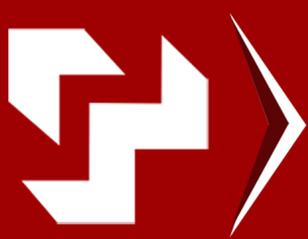
4. Coopératives de femmes par région

Les coopératives de femmes au Maroc sont encouragées par la volonté des pouvoirs publics à créer des activités génératrices de revenus pour les femmes en vue de leur insertion dans l'activité économique ainsi que l'intérêt et l'encouragement portés aux femmes par certains organismes des Nations Unies, des ONG et des associations de développement local²³.

Quoique réparties de façon disproportionnée, les coopératives des femmes s'opèrent dans l'ensemble des régions du Royaume (cf. tableau).

Ainsi, en disposant en 2015 de 393 coopératives, la région de Laâyoune -Assakia Al Hamra se classe en tête avec 17,24% de l'effectif total alors que cette région se

²³Rachida ELGHIAT (2011) « Les coopératives de femmes au Maroc: Etat des lieux » Revue Marocaine des Coopératives, n°1.



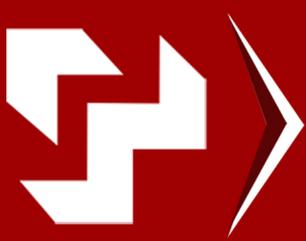
L'entrepreneuriat coopératif et la compétitivité territoriale, Analyse comparative entre les régions marocaines

positionnait en 10^{ème} rang en 2005 ce qui montre le dynamisme important de création de ce type de coopérative au Sud du Maroc. Suivie de la région Souss-Massa avec 15,44%, alors que c'était la région qui se plaçait la première en 2005 avec 18,24% de l'effectif total. Puis, par les régions de Marrakech –Safi, Fès-Meknès et Tanger -Tétouan-Al Hoceima, respectivement pour 9,95% ; 9,91% et 9,47% en 2015, toutes on vu leur classement dégringolé puisqu'elles représentaient respectivement 12,39%, 11,94% et 12,39% en 2005.

Tableau 8 : Évolution des coopératives des femmes (2005 et 2015).

Région	2005		2015	
	Nombre coopératives	%	Nombre coopératives	%
Laâyoune -Assakia Al Hamra	16	03,60	393	17,24
Souss-Massa	81	18,24	352	15,44
Marrakech –Safi	55	12,39	227	09,95
Fès-Meknès	53	11,94	226	09,91
Tanger -Tétouan-Al Hoceima	55	12,39	216	09,47
Guelmim-Oued Noun	15	03,37	199	08,73
Béni Mellal- Khenifra	30	06,75	133	05,83
Oriental	22	04,95	129	05,60
Drâa-Tafilalet	51	11,48	129	05,60
Casablanca-Settat	37	08,33	127	05,57
Rabat-Salé-Kenitra	28	06,31	107	04,69
Eddakhla-Oued Eddahab	1	00,22	42	01,84
Total	444	100	2280	100

Source : ODCO, 2016.



L'entrepreneuriat coopératif et la compétitivité territoriale, Analyse comparative entre les régions marocaines

Les coopératives des femmes dans les autres régions marocaines restantes représentaient 41% en 2005 et 38% en 2015 soit un taux de recul de 3%.

Enfin, à noter que l'implantation géographique des coopératives de femmes touche beaucoup plus le milieu rural et péri-urbain qu'urbain.

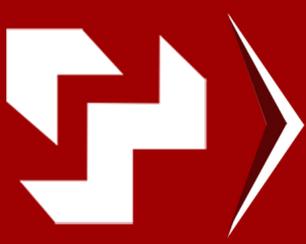
5. Coopératives des lauréats diplômés

Le secteur des coopératives des jeunes diplômés, jusqu'au 2015, a été animé par 371 coopératives, soit une moyenne de 31 coopérative par région (cf. tableau).

Toutefois, les régions marocaines qui dépassent cette moyenne et par conséquent disposent plus de coopérative par lauréat diplômé sont la région Fès-Meknès (73 coopération, soit 19,67% du total national), l'Oriental (72 coopération soit 19,41% du total national), Rabat-Salé-Kenitra (38 coopération soit 10,24% total national) et Tanger -Tétouan-Al Hoceima (38 coopération soit 10,24% du total national). Ces cinq régions marocaines détiennent 270 coopératives soit plus de 72 % de l'ensemble des coopératives créées.

Tableau 9 : Évolution de la répartition des jeunes diplômés (2005 et 2015)

Région	2005		2015	
	Nombre coopératives	%	Nombre coopératives	%
Fès-Meknès	30	14,92	73	19,67
Oriental	53	26,36	72	19,41
Rabat-Salé-Kenitra	29	14,42	49	13,21
Béni Mellal-Khenifra	19	09,45	38	10,24
Tanger -Tétouan-Al Hoceima	32	15,92	38	10,24
Drâa-Tafilalet	19	09,45	28	07,54
Marrakech –Safi	06	02,98	20	05,39



L'entrepreneuriat coopératif et la compétitivité territoriale, Analyse comparative entre les régions marocaines

Souss-Massa	07	03,48	16	04,31
Casablanca-Settat	05	02,48	14	03,77
Guelmim-Oued Noun	0	0	14	03,77
Laâyoune -Assakia Al Hamra	1	0,50	09	02,42
Eddakhla-Oued Eddahab	0	0	0	0
Total	201	100	371	100

Source : ODCO, 2016.

. Ces mêmes régions précitées regroupaient plus de 81% des coopératives de jeunes en 2005, ce qui explique la dynamique de création enregistrée par les autres régions où ce type de coopératives était peu connu, surtout les régions de Sud.

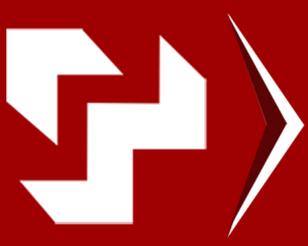
A signaler enfin que même si le nombre des coopératives des jeunes diplômés est très modeste, leur effet reste remarquable, en permettant l'insertion des jeunes diplômés dans la vie active par l'auto-emploi et la résorption du chômage entre la population diplômée²⁴.

B – Le rôle des régions marocaines dans la dynamisation de l'entrepreneuriat coopératif

Dans le nouvel acte de régionalisation avancée, la voie est ouverte à l'instauration de nouveaux rapports entre régions et Etat, basés sur le partenariat et la régulation plutôt la tutelle. L'équilibre des rapports entre l'Etat et la région est l'épine dorsale du nouveau schéma régional au Maroc.

Ainsi, les régions dans cette dynamique de décentralisation et d'autonomisation sont devenues les actrices de leur devenir. Elles ont une plus grande latitude pour gérer leurs propres ressources, mobiliser davantage les différents acteurs locaux, renforcer la compétitivité et l'attractivité de leurs territoires.

²⁴Abdelkrim AZENFAR, Hayat Zouhir et Slimane Ihajji (2015) « Vers une nouvelle génération de coopératives : Contribution des jeunes diplômés », Revue Marocaine des Coopératives, n°5.



L'entrepreneuriat coopératif et la compétitivité territoriale, Analyse comparative entre les régions marocaines

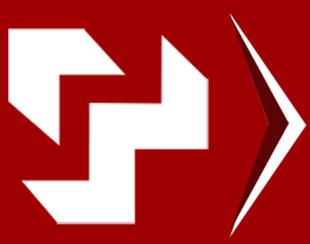
En outre, en vertu de la loi organisant cette nouvelle configuration territoriale, les régions doivent disposer d'un projet de territoire qui s'érige comme une étape incontournable de leurs stratégies de développement. A ce propos, les régions gagnantes marocainessont celles qui peuvent créer des projets structurants et innovants ayant un impact décisif sur toutes les composantes de son territoire, entre autres, sur la dynamisation de l'entrepreneuriat coopératif.

Or le dynamisme de ce type d'entrepreneuriat n'est possible que si les régions aident les coopératives localisées sur leur territoire à faire face à l'ensemble des faiblesses dont elles souffrent.

En fait, de manière générale le secteur coopératif au Maroc est entravé par plusieurs contraintes. Ainsi, en matière d'organisation, on peut évoquer le manque d'encadrement, de formation des dirigeants et des adhérents en matière de gestion et de maîtrise des procédures administratives. De même, la tenue des conseils d'administration et des assemblées générales n'est pas régulière et il y a une absence de tout règlement intérieur, d'une comptabilité régulière et d'un contrôle interne performant.

Concernant, les faiblesses au niveau commercial sont à leurs tours justifiées par l'absence de formation et des connaissances au niveau des techniques de vente et de marketing et l'absence des fédérations régionales ou nationales des coopératives pour favoriser l'émergence des circuits de commercialisation structurés. Devant l'absence de telles fédérations, les coopératives se trouvent dans l'incapacité de répondre aux grandes commandes surtout étrangères.

Quant aux faiblesses au niveau financier, elles sont liées à la structure financière des coopératives qui est caractérisée par la faiblesse des capitaux propres, l'insuffisance de la capacité d'autofinancement et la faiblesse du fonds de roulement. D'autant plus, ces coopératives rencontrent des difficultés d'accéder aux crédits bancaires du faite de l'absence ou de l'insuffisance des garanties par rapport aux

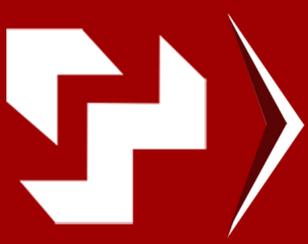


L'entrepreneuriat coopératif et la compétitivité territoriale, Analyse comparative entre les régions marocaines

exigences du système bancaire.

En outre, ce secteur reste exposé à plusieurs menaces. Entre autres, la concurrence des produits industrialisés, la concurrence de certains produits des pays étrangers (Italie, Tunisie, Turquie, Syrie, France, ...), infrastructures défavorisées dans le milieu rural et activité saisonnière de certaines coopératives²⁵.

²⁵ Driss ENNESRAOUI (2015) « L'Université et la promotion des coopératives au Maroc : Cas du projet Solid'Exchange », Revue Marocaine des Coopératives, n°5.



L'entrepreneuriat coopératif et la compétitivité territoriale, Analyse comparative entre les régions marocaines

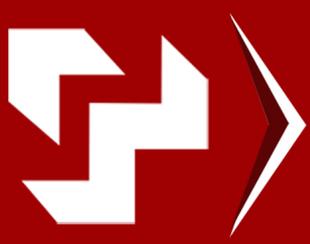
Conclusion

Le secteur coopératif constitue un volet de l'économie sociale qui, de nos jours, contribue sans conteste et de façon significative au développement de l'économie nationale et internationale. En fait, le mouvement coopératif apparaît le mieux placé pour garantir l'attachement de l'économie au territoire et par conséquent favorise le développement humain.

Le tissu coopératif marocain, en nette progression, couvre l'ensemble du territoire marocain, mais avec de positionnement différent d'une région à une autre²⁶. Ainsi:

- La région de Fès-Meknès : se classe la première au Maroc en termes de nombre de coopératives et des coopératives des jeunes diplômés, en 9^{ème} rang en termes de nombre d'adhérents avec une dynamisation très importante et en 7^{ème} rang selon la capitalisation par coopérative;
- La région de Casablanca-Settat : se positionne dans les premiers rangs en matière de nombre de coopératives, d'adhérent par coopérative et de la capitalisation par coopérative, mais dans les derniers rangs en matière de coopérative par femme et par jeunes diplômés;
- La région de Rabat-Salé-Kenitra: se loge en 3^{ème} rang dans la quasi-totalité des critères de classification utilisés sauf pour les critères de nombre de coopérative;
 - par femme et par jeunes diplômés où elle se positionne respectivement en 11^{ème} et 9^{ème} rang;
- La région de Tanger -Tétouan-Al Hoceima : pour tous les paramètres de classement utilisés, cette région se range entre la 4^{ème} et la 6^{ème} position;
- La région de Marrakech –Safi: son classement n'est pas stable. Tantôt,

²⁶La carence de statistiques ne permet pas de faire un parfait benchmarking entre les régions marocaines en matière d'entrepreneuriat coopératif. En fait, il a été prévu qu'un recensement général des coopératives sera mené en 2014, mais jusqu'à présent ce recensement n'était pas réalisé.



L'entrepreneuriat coopératif et la compétitivité territoriale, Analyse comparative entre les régions marocaines

elle se positionne dans le second rang (exemple le nombre d'adhérents par coopérative), tantôt elle se positionne au milieu (exemple le nombre des coopératives des lauréats diplômés);

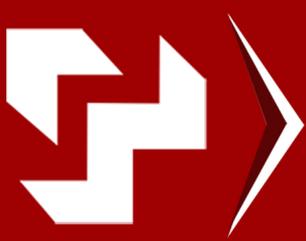
- La région de Souss-Massa: position médium pour tous les critères avec de meilleure performance en matière de nombre de coopératives de femmes et de capitalisation par coopérative (2^{ème} position);

- La région de l'Oriental : son classement oscille entre la 2^{ème} position (exemple les coopératives des lauréats diplômés) et la 8^{ème} position (exemple nombre de coopérative);

- La région de Béni Mellal-Khenifra: son positionnement est moyen pour la plupart des critères de classement utilisés;

- Les régions restantes (de Sud du Maroc) se trouvent à la traine en matière d'entrepreneuriat coopératif.

Bref, avec les nouvelles prérogatives et de marges de manœuvre données par le processus de la régionalisation avancée aux régions, ces dernières sont invités à chercher à résoudre les dysfonctionnements dont souffre les coopératives y localisées toutes en les rendant plus performantes et compétitives afin défavoriser la cohésion sociale, l'insertion des personnes en situation d'exclusion et de pauvreté et le maintien d'un tissu socio-économique dans les territoires aussi bien urbains que ruraux.



L'entrepreneuriat coopératif et la compétitivité territoriale, Analyse comparative entre les régions marocaines

Bibliographie:

AZENFAR, A. ZOUHIR, H. et IHAJJI, S (2015). Vers une nouvelle génération de coopératives : Contribution des jeunes diplômés. Revue Marocaine des Coopératives, n°5.

BIRCHALL, J. et HAMMOND KETILSON, L. (2009). Resilience of the cooperative business model in times of crisis. International Labour Organization.

CAMAGNI, R. (2006) .Compétitivité territoriale : la recherche d'avantages absolus. Reflets et perspectives de la vie économique, 2006/1 Tome XLV.

COMMISSION EUROPEENNE (2013). Économie sociale et entrepreneuriat social Guide de l'Europe sociale. Volume 4.

COOP FR (2016). Panorama sectoriel des entreprises coopératives. Édition 2016.

ELGHIAT, R. (2011). Les Coopératives de femmes au Maroc: Etat des lieux. Revue Marocaine des Coopératives, n°1.

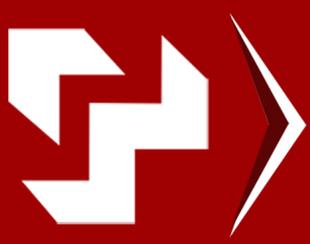
ENNESRAOUI, D. (2015) .L'Université et la promotion des coopératives au Maroc : Cas du projet Solid'Exchange. Revue Marocaine des Coopératives, n°5.

GINGRAS, P., CARRIER, M. et VILLENEUVE, P.Y. (2006). Mesurer la cohésion sociale dans les coopératives: les principaux indicateurs appliqués aux coopératives forestières du Québec dans leur relation avec l'innovation économique. Économie et Solidarités, 37(1), 198-224.

FARRELL G., THIRION S., SOTO P. (1999). La compétitivité territoriale : construire une stratégie de développement territorial à la lumière de l'expérience LEADER. Cahiers de l'innovation, Observatoire Européen LEADER fascicule 1, ronéo.

FONTAN, J-M (2011). Entreprenariat social et entreprenariat collectif : synthèse et constats. Vol. 2, No 2 Fall / Automne.

KAMDEM, E. (2012). Réponse à la crise à travers l'entrepreneuriat coopératif et la



L'entrepreneuriat coopératif et la compétitivité territoriale, Analyse comparative entre les régions marocaines

création d'emplois décents en Afrique. In Revue Repères et Perspectives, n° 13-14.

KERVILER, I. (2011). La compétitivité : enjeu d'un nouveau modèle de développement. Les éditions des JOURNAUX OFFICIELS de la république française.

KRUGMAN, P. (1994) .Competitiveness: a Dangerous Obsession. Foreign Affairs, 73 (21).

LAFLEUR, M. et MERRIEN, A-M « Impact socio-économique des coopératives et des mutuelles » IRECUS.

MADIÈS, T. PRAGER, J-C (2008). Innovation et compétitivité des régions. La Documentation française. Paris.

MINISTÈRE CHARGÉ DES AFFAIRES ÉCONOMIQUES ET GÉNÉRALES (2011). Stratégie nationale de l'économie sociale et solidaire 2010-2020.

NATIONS –UNIES (2011). Rôle des coopératives dans le développement social et mise en œuvre de l'Année internationale des coopératives. Rapport du secrétaire général, 13 juillet.

OFFICE DE DÉVELOPPEMENT DE LA COOPÉRATION (ODCO). Données statistiques.

ROELANTS, B (2003) .la recommandation 193/2002 de l'organisation Internationale du Travail. Revue Internationale De L'Economie Sociale -RECMA – N ° 289.

VERTRAETE, T. et FAYOLLE, A. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. Revue de l'entrepreneuriat, vol 4, n°1, 2005.

ZOUHIR, H. et S. ILHAJJI, S. (2015) .Coopératives à la mexicaine : Mode d'emploi et expériences. Revue Marocaine des Coopératives, n°5.