

L'accompagnement entrepreneurial des coopératives : Le Marché Solidaire comme exemple de structure d'accompagnement au service des coopératives

Entrepreneurial support for cooperatives: The Solidarity Market: A Support Structure Serving Cooperatives as a case study

Rachid EL BADRI, (Doctorant)

LSEPP

*Faculté d'Economie et de gestion de Kénitra
Université Ibn Tofail Kénitra, Maroc*

Redouane OUBAL, (Professeur)

Institut Supérieur des Professions Infirmières et Techniques de Santé de Kenitra

Mounia CHERKAOU, (Professeur)

LSEPP

*Faculté d'Economie et de gestion de Kénitra
Université Ibn Tofail Kénitra, Maroc*

Zakia ZAROUF, (Doctorante)

LSEPP

*Faculté d'Economie et de gestion de Kénitra
Université Ibn Tofail Kénitra, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Kenitra Campus universitaire Kénitra, Maroc BP:2010 - 14 000 Téléphone : +212 5 37 32 92 18
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL BADRI, R., OUBAL, R., CHERKAOU, M., & ZAROUF, Z. (2023). L'accompagnement entrepreneurial des coopératives : Le Marché Solidaire comme exemple de structure d'accompagnement au service des coopératives. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(6-1), 521-537. https://doi.org/10.5281/zenodo.10436918
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: November 25, 2023

Accepted: December 26, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 6-1 (2023)

L'accompagnement entrepreneurial des coopératives : Le Marché Solidaire comme exemple de structure d'accompagnement au service des coopératives

Résumé :

L'accompagnement entrepreneurial, via l'accompagnement financier et non financier, est un vecteur de croissance et de progression pour toute structure émergente. Cet accompagnement a fait couler beaucoup d'encre dans les recherches en sciences de gestion. Pourtant, la problématique en relation avec l'évaluation de son impact sur la performance commerciale des coopératives reste encore posée. La question des liens entre L'accompagnement financier et non financier et la performance commerciale des coopératives reste à l'ordre du jour. Bien que la littérature propose des tentatives de réponses, nous avons toujours du mal à mesurer l'impact réel qu'il a sur la performance commerciale. L'objectif de cet article est de réaliser une analyse du rôle du marché solidaire en tant que structure d'accompagnement et plateforme de commercialisation des produits au profit des coopératives.

Mots clés : Coopératives ; Accompagnement entrepreneurial ; Marché solidaire ; les structures d'accompagnement, Performance commerciale.

JEL Classification : B55

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract:

Entrepreneurial support, encompassing both financial and non-financial assistance, is a vector of growth and progression in emerging structures. This support has been extensively explored in management science research, generating substantial discourse. Nevertheless, the challenge persists in assessing its impact on the commercial performance of cooperatives. The correlation between financial and non-financial support and the commercial performance of cooperatives remains a focal point. While existing literature attempts to address this issue, the actual measurement of its tangible impact on business performance remains elusive. This article aims to conduct an analysis of the role played by the solidarity market as a support structure and platform for marketing products to benefit cooperatives.

Keywords : Cooperatives; Entrepreneurial support; Solidarity market; Support structures; Commercial performance.

Classification JEL: B55

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

La coopérative est une forme d'entreprise qui repose sur des valeurs de solidarité et d'équité. Les coopératives réalisent, souvent, d'autres objectifs que la simple maximisation des profits, tels que la création d'emplois, la promotion de l'économie sociale et solidaire ou la réduction des inégalités économiques. Cependant, pour se développer et prospérer, les coopératives ont besoin d'un accompagnement entrepreneurial adapté à leurs particularités (Bouchard, M. J., & Germain, M., 2003).

Le Marché Solidaire Oasis de Casablanca représente une plateforme innovante et engagée au sein du paysage économique, agissant en tant que structure d'accompagnement dédiée aux coopératives. Cette entité sert de catalyseur pour le développement socio-économique, mettant en œuvre des pratiques axées sur la solidarité et l'équité.

Au cœur de cette initiative, on trouve une convergence d'efforts visant à favoriser la prospérité des coopératives en améliorant leurs stratégies de commercialisation. Cela implique une approche holistique qui va au-delà de la simple maximisation des profits, mettant l'accent sur la durabilité, la responsabilité sociale et la réduction des inégalités.

Le Marché Solidaire sert de pont entre les coopératives et les consommateurs avertis, offrant une vitrine dédiée aux produits issus de ces organisations. Son rôle va au-delà de la simple mise en marché, englobant un accompagnement approfondi qui comprend des aspects financiers, techniques et stratégiques. Cette approche complète vise à renforcer la capacité des coopératives à prospérer dans un environnement commercial compétitif tout en restant fidèles à leurs valeurs fondamentales.

Dans ce cadre, notre question de recherche est formulée comme suit :

Dans quelle mesure le marché solidaire, en tant que structure d'accompagnement des coopératives, participe à l'amélioration de la commercialisation des produits des coopératives et impacte, par conséquent, leurs performances ?

Pour répondre à cette problématique, notre article s'articule autour de deux axes essentiels :

Le premier axe traite de l'accompagnement entrepreneurial des coopératives en présentant les trois différents types d'accompagnement entrepreneurial pour les coopératives, à savoir : l'accompagnement financier, l'accompagnement technique et l'accompagnement stratégique. Nous allons, également, présenter les acteurs de l'accompagnement entrepreneurial et les meilleures pratiques pour l'accompagnement entrepreneurial des coopératives.

Dans le deuxième axe nous allons étudier le cas du Marché Solidaire comme exemple de structure d'accompagnement des coopératives. D'abord, nous allons présenter une revue de la littérature, ensuite une présentation du contexte général du Marché Solidaire – Oasis, l'analyse de ses pratiques commerciales et marketing, et finalement la formulation des résultats de l'étude et les recommandations pour l'amélioration des conditions de commercialisation des produits des coopératives.

2. Les types d'accompagnement entrepreneurial des coopératives

Les coopératives peuvent bénéficier de trois types d'accompagnement entrepreneurial pour développer leurs activités, à savoir : l'accompagnement financier, l'accompagnement technique et l'accompagnement stratégique.

2.1. Accompagnement financier

Les coopératives reçoivent un appui financier pour démarrer, se développer ou investir dans de nouveaux projets. Ce soutien financier peut prendre différentes formes : subventions, prêts à taux préférentiels, investissements en capital ou encore des financements participatifs. Les sources de financement peuvent provenir de différents acteurs, tels que les institutions

financières, les investisseurs socialement responsables ou encore les membres de la coopérative elle-même (Chaves, R., & Monzón, J. L., 2012).

Les coopératives rencontrent des difficultés pour obtenir des financements adaptés à leurs besoins particuliers. En effet, elles ont souvent des objectifs qui dépassent la simple maximisation des profits, ce qui peut rendre leur modèle d'affaires moins attractif pour les investisseurs traditionnels. De plus, les coopératives sont souvent constituées de membres ayant des ressources financières limitées, ce qui peut rendre l'accès au financement plus difficile.

Cependant, diverses sources de financement adaptées aux besoins spécifiques des coopératives sont disponibles. Les subventions, sous forme de fonds non remboursables, sont souvent allouées pour soutenir des projets particuliers tels que l'expansion de la coopérative, la création d'emplois ou l'investissement dans de nouveaux équipements ou technologies. Ces subventions émanent généralement de gouvernements, d'organisations non gouvernementales ou de fondations.

Les prêts à taux préférentiels constituent une autre option, offrant des prêts à des taux d'intérêt inférieurs à ceux du marché. Ces prêts peuvent être octroyés par des banques ou des organismes de financement social, visant souvent à financer des investissements à long terme tels que l'acquisition de terres, de bâtiments ou d'équipements.

Les investissements en capital représentent une troisième possibilité, impliquant l'injecté de fonds dans la coopérative en échange d'une participation au capital. Les investisseurs en capital peuvent être des individus, des entreprises ou des organisations cherchant à investir dans des projets ayant un impact social ou environnemental positif, apportant ainsi un financement à long terme et une expertise en développement.

Enfin, les financements participatifs, tels que le crowdfunding, offrent aux coopératives la possibilité de collecter des fonds auprès d'un large public via des plateformes en ligne. Cette approche peut servir à financer des projets spécifiques ou à lever des fonds pour l'ensemble de la coopérative.

Les coopératives qui bénéficient d'un accompagnement financier peuvent facilement obtenir des ressources financières pour leurs activités. Cet accompagnement peut être fourni par des banques, des fonds d'investissement, des institutions de micro-finance, des organismes gouvernementaux, des partenaires commerciaux, ou encore des coopératives de soutien. Les types d'accompagnement financier destinés aux coopératives prennent diverses formes, notamment l'accès à des sources de financement variées telles que des prêts, des subventions ou des investissements en capital. Ce soutien vise à simplifier l'identification des opportunités de financement, la préparation de demandes de fonds, les négociations avec les prêteurs ou les investisseurs, ainsi que la gestion des fonds obtenus.

Un volet important de cet accompagnement concerne l'amélioration de la gestion financière des coopératives. Il englobe des conseils pour optimiser la gestion de la trésorerie, maîtriser les coûts, planifier financièrement à long terme, et mettre en place des systèmes de comptabilité et de reporting financiers efficaces.

Par ailleurs, l'accompagnement financier inclut le développement de produits financiers sur mesure pour répondre aux besoins des coopératives et de leurs membres, tels que des produits d'épargne, de crédit ou d'assurance. Cela englobe la conception de produits adaptés, la formation des membres sur leur utilisation, et la mise en place de systèmes de gestion efficaces pour ces produits.

l'accompagnement financier également facilite l'accès à des programmes de garantie, permettant aux coopératives de bénéficier de garanties qui peuvent les aider à obtenir des financements de prêteurs traditionnels parfois hésitants à prêter aux coopératives.

2.2. Accompagnement technique

Selon (Zimmerer et Scarborough, 2017), l'accompagnement technique des coopératives vise l'amélioration de leur production, leur marketing, leur gestion, leur gouvernance, leur efficacité opérationnelle ou encore pour s'adapter à des changements dans leur environnement économique ou réglementaire. Cet accompagnement est généralement fourni par des consultants spécialisés, des experts techniques ou des organisations gouvernementales ou non gouvernementales, des coopératives de soutien ou des partenaires commerciaux.

Les formes d'accompagnement technique proposées aux coopératives couvrent divers aspects, notamment la formation et le développement des compétences du personnel dans des domaines tels que la gestion financière, la comptabilité, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, le marketing, les ressources humaines, ainsi que des programmes de formation en leadership coopératif destinés aux membres.

Un autre volet de cet accompagnement consiste en l'évaluation des besoins des coopératives et la mise en place d'une planification stratégique pour orienter leur croissance future. Cette planification les aide à identifier les opportunités de développement et à mettre en œuvre des processus opérationnels plus efficaces.

Par ailleurs, les conseils visant à améliorer la productivité et l'efficacité opérationnelle couvrent la gestion de la production, la qualité, la logistique et l'efficacité opérationnelle. Ces conseils permettent aux coopératives de réduire les coûts, d'améliorer la qualité des produits ou services, d'augmenter leur productivité, ou encore d'accroître leur compétitivité sur le marché.

L'accompagnement technique comprend également le conseil et l'assistance pour le développement de nouveaux produits ou services en réponse à des besoins émergents des clients ou à des changements dans leur environnement économique ou réglementaire.

Il englobe ainsi l'accès aux technologies et aux innovations, offrant une assistance pour l'adoption de nouvelles technologies et de pratiques innovantes dans le secteur des coopératives.

L'accompagnement stratégique

L'accompagnement stratégique consiste à l'élaboration d'un plan d'affaires, une stratégie de croissance ou le positionnement sur le marché pour une coopérative. Cet accompagnement peut être fourni par des conseillers en développement d'affaires, des coachs en leadership ou des incubateurs et accélérateurs spécialisés dans l'entrepreneuriat coopératif (Hulgard, L., & Spear, R., 2013).

Ces différents types d'accompagnement peuvent être combinés et adaptés en fonction des besoins spécifiques de chaque coopérative.

3. Les acteurs de l'accompagnement entrepreneurial pour les coopératives

3.1. Les structures d'accompagnement spécialisées

Ces structures sont des organismes spécialisés dans l'accompagnement des coopératives. Elles sont généralement des organisations gouvernementales, des associations, des coopératives de soutien, des instituts de formation, des centres de recherche, des incubateurs d'entreprises, ou des réseaux de coopératives. Ces structures offrent des services d'accompagnement variés, tels que des conseils, des formations, des services de mentorat, des programmes de financement, des outils de gestion, des services de développement de produits, etc.

Les structures d'accompagnement spécialisées sont des organismes qui ont pour mission d'accompagner les coopératives dans leur développement entrepreneurial. Elles offrent une variété de services pour aider les coopératives à surmonter les défis liés à la création et à la gestion d'une entreprise.

Ces organisations fournissent une gamme de services comprenant des conseils sur divers aspects liés à la création et à la gestion d'une coopérative, tels que le choix de la forme juridique, la rédaction des statuts, la gestion des ressources humaines, la gestion financière, et la gestion de la production, entre autres. Elles offrent également des programmes de formation destinés aux membres de la coopérative, visant à renforcer leurs compétences en gestion d'entreprise sur des thèmes tels que la gestion financière, la gestion de projet, la gestion des ressources humaines, la communication et la négociation.

Parallèlement, ces organisations proposent des services de mentorat assurés par des entrepreneurs expérimentés. Ces mentors offrent des conseils personnalisés sur la création et la gestion d'une entreprise coopérative, aidant ainsi les membres à surmonter les défis liés à leurs activités. En outre, elles mettent en place des programmes de financement sous diverses formes telles que des prêts, des subventions et des investissements, contribuant ainsi à fournir les ressources financières nécessaires pour le développement des coopératives.

Enfin, ces entités mettent à disposition des outils de gestion destinés à améliorer l'efficacité opérationnelle des coopératives. Ces outils incluent des solutions de gestion de projet, de gestion financière, de gestion de la production, de gestion des ressources humaines, et autres, comme mentionné par Zimmerer, T. W., & Scarborough, N. M. (2017).

Les organismes financiers

Les organismes financiers, tels que les banques, les fonds d'investissement, les sociétés de capital-risque, les institutions de micro-finance, les organismes gouvernementaux, les programmes de garantie...etc, jouent un rôle important dans l'accompagnement entrepreneurial des coopératives. Ils peuvent offrir des services de financement, de gestion financière, de développement de produits financiers, de garantie, etc. le fait de faire bénéficier les coopératives de ces services d'aide à obtenir des ressources financières et améliorer leur gestion financière. Les organismes financiers sont des acteurs clés dans l'accompagnement entrepreneurial des coopératives, car ils offrent des services de financement et de conseil financier.

Les organismes financiers proposent aux coopératives une gamme de services comprenant le financement, en leur allouant les fonds nécessaires pour leurs activités. En plus de cela, ils offrent des conseils financiers visant à aider les coopératives à gérer leurs finances de manière éclairée, couvrant des aspects tels que la gestion de trésorerie, la budgétisation, la comptabilité et les investissements.

Une autre facette de l'assistance financière fournie par ces organismes consiste en l'évaluation de la viabilité financière des coopératives. Cette évaluation aide les coopératives à déterminer leur capacité à entreprendre des investissements ou à rembourser des prêts, impliquant une analyse approfondie des états financiers, des prévisions financières, des ratios financiers, et autres.

De plus, ces organismes facilitent l'accès aux marchés financiers en émettant des obligations ou des actions, ou en aidant les coopératives à se préparer pour une introduction en bourse. Ils fournissent également une formation financière visant à améliorer la compréhension des concepts financiers par les membres des coopératives et à renforcer leurs compétences financières.

Il est crucial de noter que les organismes financiers ont des priorités financières différentes de celles des coopératives. Ainsi, il est essentiel pour les coopératives de choisir des organismes financiers partageant leurs valeurs coopératives et capables d'offrir des services adaptés à leurs besoins spécifiques, comme soulignés par Zimmerer, T. W., & Scarborough, N. M. (2017).

3.2. Les partenaires commerciaux

Les partenaires commerciaux, tels que les fournisseurs, les clients, les partenaires stratégiques, les distributeurs, etc, jouent un rôle important dans l'accompagnement entrepreneurial des

coopératives. Ils offrent des services de marketing, de distribution, de logistique, de production, etc. qui aident les coopératives à améliorer leur compétitivité sur le marché et à accroître leur chiffre d'affaires. Ces partenaires commerciaux fournissent un appui conséquent aux coopératives en mettant à leur disposition une gamme diversifiée de ressources et de services. Tout d'abord, ils facilitent l'accès aux marchés en fournissant aux coopératives des informations clés sur les tendances du marché, en les guidant dans l'établissement de contacts avec des clients potentiels, et en leur offrant des conseils avisés sur la manière d'ajuster leurs produits ou services pour répondre aux besoins évolutifs de la clientèle.

Par ailleurs, ces partenaires proposent des programmes de formation commerciale visant à renforcer les compétences des membres des coopératives. Ces formations englobent des domaines essentiels tels que la négociation, la gestion des relations clients et le développement de produits, contribuant ainsi à l'amélioration globale des compétences commerciales des coopératives.

Ils facilitent également l'accès à des ressources cruciales telles que des technologies, des équipements ou des infrastructures, visant à renforcer la production des coopératives et à accroître leur efficacité opérationnelle. En parallèle, ces partenaires offrent un soutien financier direct, incluant des investissements directs, des prêts ou des subventions, afin d'assister les coopératives dans le développement et l'expansion de leurs activités.

Ces partenaires commerciaux apportent un conseil stratégique précieux, orienté vers le développement durable à long terme des coopératives. Cela comprend des conseils éclairés sur la planification stratégique, la gestion des risques, la gouvernance d'entreprise, et d'autres aspects pertinents, comme soulignés par Zimmerer, T. W., & Scarborough, N. M. (2017).

Les institutions de recherche

Les institutions de recherche, telles que les universités, les centres de recherche, les laboratoires, etc. jouent un rôle important dans l'accompagnement entrepreneurial des coopératives. Elles offrent des services de recherche et de développement, tels que la conception de nouveaux produits, l'amélioration des processus de production, la recherche de nouveaux marchés, etc.

Ces institutions fournissent aux coopératives des services de recherche, d'analyse et de développement de produits pour améliorer leur efficacité, leur productivité et leur compétitivité. Parmi les services offerts par les institutions de recherche aux coopératives, plusieurs aspects méritent d'être soulignés. Tout d'abord, elles se spécialisent dans la recherche et développement, cherchant à enrichir la compréhension des coopératives du marché, à concevoir de nouveaux produits et à optimiser leurs processus de production.

En outre, ces institutions jouent un rôle clé en fournissant un conseil technique précieux. Elles guident les coopératives en leur prodiguant des conseils sur l'optimisation de la production, l'automatisation des processus, et d'autres aspects techniques visant à améliorer leur efficacité et leur productivité.

Par ailleurs, les institutions de recherche proposent des services de formation visant à renforcer les compétences techniques des membres des coopératives et à approfondir leur compréhension du marché. Elles s'engagent ainsi à favoriser le développement continu des connaissances au sein de ces organisations.

En outre, ces institutions facilitent l'accès des coopératives à des équipements et des infrastructures de pointe, contribuant ainsi à l'amélioration significative de leur capacité de production.

Elles jouent aussi un rôle d'évaluateur de la performance en évaluant les coopératives et en proposant des recommandations stratégiques pour améliorer leur efficacité, leur productivité et leur compétitivité sur le marché.

Il est important pour les coopératives de travailler avec des institutions de recherche qui ont la capacité et les compétences d'apporter des solutions adaptées aux besoins spécifiques des

coopératives. Les coopératives doivent également être prêtes à investir du temps et des ressources pour travailler avec les institutions de recherche et mettre en œuvre les recommandations proposées (Zimmerer, T. W., & Scarborough, N. M., 2017).

En conclusion, l'accompagnement entrepreneurial des coopératives implique une diversité d'acteurs qui offrent des services variés pour aider les coopératives à développer leur activité et à renforcer leur compétitivité. Les coopératives peuvent bénéficier de ces services pour atteindre leurs objectifs de croissance et de développement.

4. Les meilleures pratiques pour l'accompagnement entrepreneurial des coopératives

L'accompagnement entrepreneurial des coopératives peut être efficace si les acteurs adoptent les meilleures pratiques en matière d'accompagnement. Les meilleures pratiques en matière d'accompagnement entrepreneurial des coopératives peuvent être synthétisées comme suit : tout d'abord, les intervenants dans l'accompagnement doivent avoir une compréhension approfondie des besoins spécifiques des coopératives en matière de financement, de formation et d'assistance technique pour les soutenir de manière efficace. Ensuite, il est crucial d'encourager la participation active des membres coopératifs tout au long du processus d'accompagnement, impliquant leur engagement dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des activités d'accompagnement.

De plus, la promotion de la collaboration constitue une pratique essentielle, où les acteurs de l'accompagnement doivent favoriser les liens entre les coopératives et d'autres acteurs locaux tels que les autorités locales, les universités, les centres de recherche et les organisations de la société civile. Cette collaboration renforce l'accès des coopératives à des ressources et à des compétences complémentaires.

L'adoption d'une approche adaptative est également préconisée, incitant les acteurs de l'accompagnement à ajuster leurs méthodes en fonction des besoins spécifiques des coopératives. Cela implique une flexibilité pour répondre aux circonstances locales, comme le travail actuel effectué par les experts du CEFÉ pour adapter les exercices et les outils de formation aux besoins des coopératives, initialement conçus pour les entreprises.

Enfin, il est recommandé d'évaluer régulièrement les résultats de l'accompagnement afin de mesurer son efficacité et d'apporter des ajustements, si nécessaire. Cette évaluation constante permet d'identifier les domaines nécessitant des améliorations et de renforcer l'impact global de l'accompagnement, conformément aux observations de Zimmerer, T. W., & Scarborough, N. M. (2017).

En conclusion, l'accompagnement entrepreneurial est un élément clé pour le développement des coopératives. Les coopératives ont besoin d'un soutien financier, d'une formation et d'une assistance technique pour réussir à développer leurs activités et à prospérer sur le marché. Les différents types d'accompagnement entrepreneurial, les acteurs impliqués et les défis liés à cet accompagnement ont été examinés dans cette partie. Les meilleures pratiques pour l'accompagnement entrepreneurial ont également été présentées. Il est essentiel que les acteurs impliqués dans l'accompagnement entrepreneurial des coopératives adoptent ces pratiques pour maximiser l'efficacité de leur accompagnement et aider les coopératives à réussir dans leur activité. En travaillant ensemble, les acteurs peuvent renforcer l'impact des coopératives dans leur communauté et contribuer à la croissance économique et au développement durable.

5. Impact de l'accompagnement entrepreneurial sur la performance : revue de la littérature

De nombreuses études ont été réalisées sur l'impact de l'accompagnement entrepreneurial sur la performance des entreprises. Selon ces études, l'accompagnement peut contribuer à améliorer

les résultats financiers, à accroître la croissance de l'entreprise et à renforcer sa compétitivité sur le marché. Cependant, peu d'études ont été consacrées spécifiquement aux coopératives de et à leur performance commerciale.

Une étude récente a examiné les effets de l'accompagnement entrepreneurial sur les coopératives de produits laitiers en Italie. Les résultats de cette étude ont montré que l'accompagnement avait un impact positif sur la rentabilité des coopératives, en particulier lorsque l'accompagnement portait sur la stratégie de marketing et sur les aspects techniques de la production.

Une autre étude a analysé l'impact de l'accompagnement entrepreneurial sur les coopératives de producteurs de fruits et légumes en Espagne. Les résultats de cette étude ont révélé que l'accompagnement avait un effet positif sur la croissance des ventes et sur la rentabilité des coopératives, en particulier lorsque l'accompagnement portait sur la stratégie de marketing et sur la gestion de la qualité des produits.

Une étude menée aux États-Unis a examiné l'impact de l'accompagnement entrepreneurial sur les coopératives de produits locaux. Les résultats de cette étude ont montré que l'accompagnement avait un impact positif sur la croissance de l'entreprise et sur la rentabilité, en particulier lorsque l'accompagnement portait sur la stratégie de marketing et sur les aspects techniques de la production.

Une étude menée au Canada a examiné l'impact de l'accompagnement entrepreneurial sur les coopératives de produits biologiques. Les résultats de cette étude ont montré que l'accompagnement avait un impact positif sur la croissance des ventes et sur la rentabilité des coopératives, en particulier lorsque l'accompagnement portait sur la stratégie de marketing et sur la diversification du portefeuille de produits.

Une étude menée en France a analysé l'impact de l'accompagnement entrepreneurial sur les coopératives de produits de la mer. Les résultats de cette étude ont révélé que l'accompagnement avait un effet positif sur la croissance des ventes et sur la rentabilité des coopératives, en particulier lorsque l'accompagnement portait sur la stratégie de marketing et sur l'optimisation des processus de production et de distribution.

Une autre étude menée en Italie a examiné l'impact de l'accompagnement entrepreneurial sur les coopératives de produits de la montagne. Les résultats de cette étude ont montré que l'accompagnement avait un impact positif sur la croissance de l'entreprise et sur la rentabilité, en particulier lorsque l'accompagnement portait sur la stratégie de marketing et sur l'exploration de nouveaux segments de marché.

En résumé, les études disponibles indiquent que l'accompagnement entrepreneurial peut avoir un impact positif sur la performance commerciale des coopératives, en particulier lorsqu'il porte sur la stratégie de marketing et sur les aspects techniques de la production. Cependant, il convient de noter que les résultats de ces études sont variables et que de nombreux facteurs peuvent influencer l'impact de l'accompagnement sur la performance commerciale des coopératives. Il est donc nécessaire de mener de nouvelles études pour mieux comprendre l'impact de l'accompagnement entrepreneurial sur les coopératives et pour déterminer les facteurs clés de succès de cet accompagnement.

6. Le Marché Solidaire comme exemple de structure d'accompagnement au service des coopératives

6.1. Contexte général du Marché Solidaire - Oasis

Nous allons présenter un modèle de structure d'accompagnement des coopératives au Maroc, il s'agit du Marché solidaire l'Oasis, un projet pilote, d'appui à la commercialisation des

produits des coopératives des produits du terroir et d'artisanat et qui a un impact depuis sa création sur la performance commerciale des coopératives incubées

Les pouvoirs publics marocains et les Organisations Non Gouvernementales (ONG) ont consenti un effort considérable pour la promotion et le développement des activités des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), en particulier ceux qui travaillent dans les secteurs des produits de terroir et d'artisanat. Si ces acteurs ont vu leurs produits améliorés en terme quantitatif et qualitatif, ils rencontrent de réelles difficultés pour accéder aux marchés afin de commercialiser leurs produits à juste valeur. Ils se plaignent également de l'insignifiante marge bénéficiaire qu'ils en tirent et déplorent la baisse des prix à la vente et leurs irrégularités ainsi que les positions dominantes des intermédiaires sur leur segment d'activité dans le marché. Cette situation impacte négativement la pérennité de leurs activités et aussi leurs revenus.

C'est ainsi que la Fondation Mohammed V pour la Solidarité a initié un projet pilote, d'appui à la commercialisation des produits des acteurs de l'ESS. Ce projet consiste en la construction d'un Marché Solidaire du commerce équitable et solidaire, sis au quartier l'oasis à Casablanca. Le marché solidaire l'Oasis à Casablanca vise une logique de réduction des marges en supprimant les intermédiaires dans la chaîne de distribution.

6.2. Présentation du marché solidaire

Le Marché Solidaire est implanté dans un environnement géographique stratégique, disposant d'un fort potentiel commercial. Il est construit sur une superficie couverte de 2 400 m² et situé, d'une part, à proximité de la gare ferroviaire « Casablanca l'oasis », très fréquentée par les voyageurs à destination de toutes les régions du Royaume, et d'autre part, au centre des quartiers modernes, à savoir, l'oasis et la Californie dont les habitants possèdent un pouvoir d'achat élevé. Le marché est, également, accessible par tous les moyens de transport privés et publics (trains, bus, tramway). Ces atouts géographiques et d'accès constituent des facteurs clés de succès de ce marché.

Les acteurs bénéficiant du marché solidaire sont les producteurs de produits du terroir et d'artisanat, regroupant notamment les coopératives, les associations de coopératives, et les Groupements d'Intérêts Économiques (GIE) qui se consacrent à la production de produits du terroir. De plus, les coopératives spécialisées dans la production d'articles artisanaux font également partie des bénéficiaires de ce marché solidaire.

Les objectifs attribués au Marché solidaire sont :

Les objectifs globaux visent à garantir la durabilité et la croissance des activités des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Ils cherchent également à augmenter les revenus et à améliorer les conditions de vie des participants engagés dans l'ESS

Les objectifs spécifiques comprennent la création d'un marché durable pour la commercialisation équitable des produits issus de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Ils visent également à renforcer la réputation et la qualité des produits du terroir et de l'artisanat sur le marché, tout en favorisant le développement local, viable et durable des régions éloignées en facilitant leur accès aux marchés. En outre, l'ambition est de faire du marché solidaire une référence nationale pour les produits du terroir et de l'artisanat, illustrant un modèle de succès reproductible dans d'autres régions du Royaume.

Concept d'exploitation et de fonctionnement du marché solidaire

La gestion du marché solidaire est confiée à l'Association de Gestion du Marché Solidaire, composée des membres représentant les institutions qui sont en relations directes avec le développement et la promotion des produits de terroir et d'artisanat, à savoir :

- Le Groupe Crédit Agricole du Maroc
- Barid Al Maghrib
- La Société Nationale de Transport et Logistique
- La Mutuelle Agricole Marocaine d'Assurances (MAMDA)

- Ministère de l'Artisanat et de l'Économie Sociale et Solidaire
- L'Agence de Développement Agricole
- Maroc PME
- L'Office de Développement de la Coopération
- L'Office National de Sécurité Sanitaire des produits alimentaires (ONSSA)

7. Les pratiques commerciales et marketing du Marché Solidaire

7.1. Politique de produit

La politique produit est au cœur de la stratégie marketing des coopératives. C'est en effet, l'élément principal qui assure l'objectif commercial de la coopérative. La politique produit permet de développer, maximiser et persister le niveau et le volume des ventes des coopératives. La politique produit des coopératives se concentre principalement sur plusieurs aspects essentiels, à savoir la qualité des produits, englobant les normes et les labels, ainsi que sur l'emballage et l'étiquetage.

La qualité des produits

La qualité des produits est la clé de réussite et de développement des activités des coopératives. En effet, le niveau de qualité de ces produits est l'élément essentiel de différenciation et d'obtention d'un avantage concurrentiel sur les marchés. Aussi, pour accéder aux marchés organisés et structurés, et même à l'export, le respect de la qualité des produits est un élément décisif pour l'accès à la majorité des marchés de commercialisation. Actuellement, les consommateurs sont de plus en plus attentifs à tout ce qui concerne la sécurité sanitaire, l'origine et la traçabilité des produits qu'ils achètent.

Au Marché Solidaire, la qualité des produits exposés est rigoureusement évaluée à travers deux critères systématiquement requis pour toutes les coopératives participantes. Tout d'abord, l'obtention de l'autorisation ou de l'agrément de l'Office National de la Sécurité des produits alimentaires (ONSSA) est impérative, conforme aux dispositions de la loi 28-07 relative à la sécurité sanitaire des produits alimentaires. En vertu de cette loi, les coopératives sont tenues d'assumer la responsabilité des produits qu'elles mettent sur le marché et doivent donc être agréées ou autorisées sur le plan sanitaire par l'ONSSA. Les exigences sanitaires incluent le respect des conditions d'hygiène, la mise en place d'un programme d'autocontrôle et d'un système de traçabilité des produits.

De plus, la certification biologique est exigée pour les produits cultivés selon des méthodes biologiques. Enfin, la labélisation des produits du terroir est également requise, constituant un élément différenciateur de la qualité. Cette labélisation met en lumière la typicité, l'originalité et l'authenticité des produits, renforçant ainsi la garantie de qualité au sein du Marché Solidaire. Au Maroc, trois labels, correspondant à trois signes officiels, sont attribués aux produits pour garantir leur qualité et origine. Il s'agit de l'Appellation d'Origine Protégée (AOP), assurant une qualité résultant d'un terroir spécifique et d'un savoir-faire ancestral. Ensuite, l'Indication Géographique Protégée (IGP) garantit un lien authentique entre un produit et son territoire d'origine. Enfin, le Label Agricole assure une qualité supérieure par rapport à des produits similaires, renforçant ainsi la reconnaissance de l'excellence des produits marocains.

L'emballage des produits

L'emballage qui désigne le conditionnement extérieur et visible du produit, doit être pris en compte dans la présentation du produit aux consommateurs. C'est le premier canal de communication avec le client et l'outil privilégié pour attirer son attention. Dans le cadre de son rôle d'accompagnateur, Le Marché Solidaire impose aux nouvelles coopératives intégrant son réseau une grande importance accordée à la notion de packaging, avec des directives

spécifiques. Ces directives incluent l'adaptation de l'emballage à la nature du produit pour assurer un contenu et une protection optimaux. De plus, elles encouragent la facilité d'utilisation, la proposition de différents volumes et poids, ainsi que le respect de l'environnement. Il est également exigé d'inclure des informations détaillées sur l'origine, les dates de fabrication et de péremption, mettant en évidence le logo et le nom des coopératives. Le tableau suivant donne un aperçu sur certains types d'emballages des produits des coopératives du Marché Solidaire :

Tableau 1 : Types d'emballages recommandés par le Marché Solidaire

Produits	Nature de l'emballage et contenance
Huiles d'argan	Bouteilles en verre (1L, 500 ml, 250 ml, 150 ml,)
Huiles d'olives	Bouteilles en verre (1 L, 500 ml, 150 ml) Bidons en plastiques (5 L, 2 L, 1 L, 500 ml)
Huiles cosmétiques	Flacon en verre (30ml, 50ml)
Safran	Pots en verre (1g, 2g, 5g)
Couscous et semoules	Sachets en plastique (1kg, 500 g), Sachets en carton (1Kg, 500 g)
Miel	Bouteille en verre (1 kg, 500 g, 150 g, ...)
Plantes aromatiques et médicinales	Sachets en plastiques

Source : Marché Solidaire Oasis

L'étiquetage des produits

En ce qui concerne l'étiquetage, il doit faire figurer diverses informations qui servent à renseigner, d'une manière objective, le client. Le Marché Solidaire conseille les coopératives de se conformer et de respecter les mentions minimales obligatoires, exigées par la norme marocaine d'étiquetage (décret n°201-1016 du juin 2002).

Il convient de rappeler que les principales mentions d'étiquetage au Maroc comprennent les éléments suivants : la dénomination de vente, la liste des ingrédients, la quantité nette, la date de péremption avec l'indication des conditions particulières de conservation et la date de production. De plus, l'étiquetage doit inclure le nom, l'adresse et la raison sociale du producteur, ainsi que le lien d'origine ou de provenance, lorsque son omission pourrait induire une confusion quant à l'origine réelle de la denrée alimentaire pour l'acheteur. Le mode d'emploi est également requis, sauf si son omission rend difficile l'utilisation appropriée de la denrée alimentaire, et dans certains cas, les conditions particulières d'utilisation, notamment les précautions d'emploi.

7.2. Politique des prix

Conformément aux termes du contrat de dépôt-vente qui lie l'association de gestion du marché solidaire et les coopératives, ces dernières sont-elles mêmes qui fixent les prix de vente des produits.

En général, les prix affichés sont très compétitifs parce qu'ils sont inférieurs aux prix pratiqués dans les marchés traditionnels. Selon les coopératives, les prix sont arrêtés en fonction du coût de production, de la nature de l'emballage et de la qualité de l'étiquetage.

Cependant, des anomalies au niveau des prix ont été observées, notamment : certains produits affichent des tarifs excessifs par rapport à des produits similaires, entraînant des désavantages pour les coopératives qui voient leurs produits moins prisés par les consommateurs en raison de leurs prix élevés. De plus, des variations de prix sont constatées pour la plupart des produits similaires, générant une concurrence sur les tarifs. Les produits proposant des prix plus bas rencontrent une plus grande demande et sont davantage vendus.

A cet effet, le Marché Solidaire sensibilise les coopératives sur l'uniformisation des prix pour des produits de qualité similaire. Les prix doivent être bien étudiés afin de garantir un niveau d'acceptabilité et de satisfaction de la part des consommateurs.

7.3. Politique de distribution

Le circuit de distribution des produits des coopératives est très court. Les coopératives commercialisent directement leurs produits sans intervention des intermédiaires. En effet, les produits sont acheminés directement par les coopératives au Marché Solidaire pour les exposer aux clients. La distribution des produits (dans ce cas, la vente directe) est assurée par le Marché Solidaire qui bénéficie d'un emplacement stratégique disposant d'un fort potentiel commercial et qui met à disposition des coopératives la logistique, le personnel, l'expérience et le matériel de vente adéquats. Ce mode de distribution permet aux coopératives d'avoir une marge bénéficiaire importante et par conséquent de réaliser des revenus intéressants. Les frais de transport sont les seules charges de commercialisation supportées par les coopératives. Pour minimiser ces charges, le Marché Solidaire a conseillé plusieurs coopératives de la même région de mutualiser les moyens de transport pour optimiser les frais.

7.4. Politique de communication

Inauguré le 15 mars 2017, par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, le Marché Solidaire a bénéficié d'une large campagne publicitaire. En effet, il y avait diffusion des reportages et des spots publicitaires sur les chaînes radios et TV nationales et régionales en plus des visites sur place des journalistes de la presse nationale.

Cette campagne publicitaire de lancement a été bénéfique et elle a permis à la population de la ville de Casablanca et celle des autres villes du Maroc de connaître le marché, ses produits et notamment son objectif social pour remédier au problème de commercialisation de plusieurs coopératives marocaines.

Toutes ces actions de communication ont contribué à drainer un flux important de visiteurs ce qui a permis de booster les ventes durant les premiers mois du lancement du marché. Afin de garder cette fréquence de vente et cette fréquentation des clients, un plan de promotion et de communication a été élaboré et a porté sur les éléments d'appui suivants :

- L'affichage des panneaux et des banderoles
- La diffusion des spots sur les chaînes radios et TV nationales et régionales
- L'insertion publicitaire dans la presse spécialisée (l'économiste) et sur la presse grand public (Le Matin du Sahara, Al Masaa,...)
- La production des prospectus et des dépliants des différents produits, en mettant l'accent sur les vertus nutritionnels, médicaux, cosmétiques et thérapeutiques de ces produits.
- Le recours au marketing direct à travers le mailing : envoi des mails aux adresses électroniques des clients.
- La création d'un site web du centre, enrichi de diffusion de vidéos et des articles concernant les actualités du centre.

La mise en œuvre de ce plan promotionnel et le développement de l'attractivité du Marché permettront d'inciter et d'encourager les habitants de Casablanca, des autres villes du Royaume, des touristes étrangers, ainsi que les acteurs du commerce des produits de terroir et d'artisanat, à fréquenter massivement le marché et d'augmenter les achats en conséquence.

8. Les actions d'accompagnement du Marché solidaire au profit des coopératives

Le Marché Solidaire procède, régulièrement, à un diagnostic des pratiques marketing des coopératives notamment celles nouvellement admises ou qui manifestent le souhait d'accéder au marché.

Ce diagnostic permet de détecter certaines insuffisances qui impactent les performances commerciales, à savoir :

- L'insuffisance des compétences en marketing ;
- L'absence d'une stratégie commerciale ;
- Le non-respect des exigences et norme de qualité, d'embouteillage et d'étiquetage.

Afin de surmonter ces obstacles et d'améliorer l'attractivité de ces coopératives, le Marché Solidaire, en tant que structure d'accompagnement, a mis en place une panoplie d'actions marketing à travers les axes suivants :

Tableau 2 : Actions mises en place par le Marché Solidaire Oasis

Politiques	Actions
Politique de produit	- Exiger l'autorisation/ agrément ONSSA des produits de terroir - L'appui technique des coopératives pour suivre les bonnes pratiques de production et de valorisation des produits, pour améliorer la productivité, la production et la qualité de leurs produits, et ceci à travers un soutien avec des outils/équipements et process de production, un soutien logistique (unités de transformation, matériel de conditionnement et d'emballage) ; - L'organisation, la restructuration, la formation et l'accompagnement des coopératives pour une bonne gestion de leurs activités ; - Appui à la diversification des gammes de produits pour satisfaire plusieurs segments du marché et pour faire face à la concurrence ; - La sensibilisation et l'assistance des coopératives pour la labélisation/certification de leurs produits. En effet, la labélisation permet aux acheteurs de s'assurer de l'origine et du niveau de qualité du produit acheté ; - La facilitation du process de contrôle de qualité des produits par l'ONSSA ; - Formation, accompagnement et appui technique pour l'emballage des produits.
Politique de prix	- Formation des coopératives sur les coûts de production, la fixation des prix et sur l'uniformisation des prix pour des produits similaires ; - Vente des produits à leur juste valeur, avec des prix qui permettent d'assurer une rémunération correcte aux adhérents des coopératives (selon le principe du commerce équitable).
Politique de distribution	- Mutualiser les frais de transport, en recourant à des moyens de transport en commun ;
Politique de communication	Le message publicitaire à véhiculer doit être fondé sur deux axes, à savoir : - Faire connaître les vertus des produits ; - Montrer l'impact de l'achat des produits dans le développement des régions rurales pauvres et l'amélioration des conditions de vie des populations du monde rural ; Pour développer les ventes au niveau du marché solidaire, on propose de recourir aux supports de communication suivants : • Les catalogues ; • Les brochures ; • La dégustation et démonstration ; • La promotion des ventes.

Source : par nos soins

9. Conclusion

En conclusion, cette étude a sondé les tenants et aboutissants inhérents au cadre conceptuel de la performance commerciale, à l'accompagnement entrepreneurial des coopératives, et au Marché Solidaire en tant que paradigme structurel d'accompagnement pour ces entités coopératives. Les constats majeurs émanant de cette analyse peuvent être résumés comme suit:

- **Pertinence du cadre conceptuel de la performance commerciale :** L'établissement d'un cadre conceptuel robuste pour évaluer la performance commerciale des coopératives se révèle être d'une importance capitale. La présente recherche a accentué l'impératif d'employer des indicateurs appropriés afin de mesurer de manière efficiente cette performance.
- **Rôle central de l'accompagnement entrepreneurial :** L'observation a démontré que l'accompagnement entrepreneurial joue un rôle crucial dans le façonnement du développement et de la pérennité des coopératives. En dispensant un support technique, financier, et organisationnel, cet accompagnement habilite les coopératives à renforcer leurs compétences et à surmonter les défis inhérents.
- **Le Marché Solidaire comme modèle d'accompagnement couronné de succès :** L'étude de cas du Marché Solidaire en tant qu'illustration d'une structure d'accompagnement atteste de son efficacité à stimuler la croissance et la durabilité des coopératives. Son approche holistique et participative instaure un milieu propice au développement des coopératives tout en promouvant les principes de solidarité et d'équité.
- **Synergie entre le cadre conceptuel et l'accompagnement entrepreneurial :** La combinaison du cadre conceptuel de la performance commerciale avec l'accompagnement entrepreneurial a été soulignée comme étant pertinente. En établissant des liens étroits entre ces deux composantes, les coopératives peuvent optimiser leurs performances tout en bénéficiant d'une guidance adaptée à leurs exigences particulières.

Cet article met en exergue l'importance de développer des stratégies d'accompagnement entrepreneurial robustes pour étayer le développement des coopératives. Le Marché Solidaire émerge comme un modèle fructueux dans ce contexte. En fusionnant cette approche avec un cadre conceptuel de performance commerciale rigoureusement défini, nous sommes à même de potentialiser les coopératives en tant qu'entités économiques cruciales, contribuant ainsi à un développement plus inclusif et durable. Il est néanmoins impératif de reconnaître que chaque contexte peut présenter des défis uniques, nécessitant des adaptations spécifiques pour répondre de manière adéquate aux besoins particuliers de chaque coopérative.

Références

- (1). Acquier, A., & Aggeri, F. (2008). Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI). *Management International*, 12(2), 49–63. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00645699>
- (2). Agence pour le Développement Agricole (ADA), Rapport : Stratégie des produits de terroir.
- (3). Ahrouch, S. (2011). Les coopératives au Maroc: enjeux et évolutions. *Revue Internationale De L'économie Sociale*, 322, 23. <https://doi.org/10.7202/1020728ar>
- (4). Ahrouch, S. (2011). Les enjeux de l'attractivité des coopératives : cas du Maroc. *Laboratoire d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion (LERAG), Université Ibn Zohr d'Agadir Maroc*.

- (5). Ailli, S. (2017). *ÉTUDE DES PRATIQUES MARKETING DES COOPÉRATIVES MAROCAINES : CAS DES COOPÉRATIVES DE LA RÉGION FÈS-MEKNÈS*. AILLI | La Revue Marocaine De La Pensée Contemporaine. <https://revues.imist.ma/index.php/RMPC/article/view/11003>
- (6). Attouch, H. (2012). Spécificités du management des coopératives. *Revue Marocaine des Coopératives*, 3, 85-92.
- (7). Ayad, M. (2013). L'économie sociale, quel statut et quel rôle pour la promotion de l'économie marocaine ? Deuxième carrefour de la mutualité, Maroc. L'Union africaine de la mutualité sur le thème : Le rôle des mutuelles dans le développement de l'économie sociale et solidaire. *Journal Libération* (01/06/2013).
- (8). Azenfar, A et Mahfoudi, M. (2015). Système coopératif en arganeraie : de la genèse vers la professionnalisation. *Revue Marocaine des Coopératives : REMACOOOP*. N° 5, édition 2015.
- (9). Boisvert, J. (1981). Le marketing dans la perspective coopérative. *La Gestion moderne des coopératives*. Chicoutimi, Editions Gaétan Morin, 119.
- (10). Bouchard, M. J., & Germain, M. (2003). La performance des coopératives : défis et enjeux. Les Presses de l'Université Laval.
- (11). BOUROUA, A. (2018). Dynamique institutionnelle d'accès des coopératives des produits de terroir aux marchés organisés locaux : cas des coopératives oléicoles [thèse de doctorat, institut agronomique et vétérinaire Hassan II]
- (12). Chabaud, D., Messeghem, K., & Sammut, S. (2000). L'accompagnement entrepreneurial ou l'émergence d'un nouveau champ de recherche. *Gestion*, 27(3), 15-24.
- (13). Collette. C et Pigé. B. (2008). Economie sociale et solidaire, gouvernance et contrôle, Dunod.
- (14). Conseil Economique, Social et Environnemental « CESE ». (2015). « Rapport sur l'Economie Sociale et Solidaire : Un levier pour une croissance inclusive ».
- (15). Crédit Agricole du Maroc - Un engagement durable. (2023, January 12). <http://www.creditagricole.ma/> Fellah trade, la plate-forme d'information et services agricoles destinés aux professionnels de l'agriculture. (n.d.). <http://www.fellah-trade.com/> Fondation Mohammed V pour la Solidarité. (n.d.). accueil. Fondation Mohammed V Pour La Solidarité. <http://www.fm5.ma/> Royaume du Maroc - Agence pour le Développement Agricole. (n.d.). ADA. <http://www.ada.gov.ma/>
- (16). Filho, C. Paulo, R.A. (2014). Le positionnement stratégique dans les coopératives de solidarité en aide à domicile : vers une approche solidaire et institutionnelle. Dans L. Hammond Ketilson et M.-P. Robichaud Villettaz (sous la direction de), *Le pouvoir d'innover des coopératives : textes choisis de l'appel international d'articles scientifiques* (p. 973-986). Lévis : Sommet International des Coopératives, Québec.
- (17). Fort, F., & Fort, F. (2006a). Alternatives marketing pour les produits de terroir. *Revue Française De Gestion*, 32(162), 145–160. <https://doi.org/10.3166/rfg.162.145-160>
- (18). Ghazali A. & Diebold A. C. (1991). Les coopératives au Maroc. Fondation Friedrich Ebert.
- (19). Goff, J. L. (2002). *Vertus problématiques de l'étude de cas*. <https://hal.science/hal-02957120>
- (20). Gouvernement du Maroc. (2017). « La loi marocaine sur les coopératives n° 112.12 » publiée en 2016.
- (21). Igamane, S. (2020). Les inégalités de pouvoir au sein des coopératives de femmes au Maroc. *Revue Internationale De L'économie Sociale*, N° 358(4), 87–101. <https://doi.org/10.3917/recma.358.0087>

- (22). Lamani, O. (2014). *Institutions et acteurs locaux dans la valorisation des produits de terroir. Quelle démarche locale de valorisation de l'huile d'olive de Beni-Maouche en Kabylie*. <http://dspace.ensa.dz:8080/jspui/handle/123456789/424>
- (23). M'Chichi, H. A. (2004). *Féminin-masculin: la marche vers l'égalité au Maroc, 1993-2003*.
- (24). Maalel I. (2014). La performance des structures d'accompagnement (cas de la Tunisie). Gestion et management. Université de Bretagne occidentale - Brest.
- (25). Office de développement et de coopération, <https://www.odco.gov.ma/>
- (26). Office National de Sécurité Sanitaire des produits Alimentaires, <http://www.onssa.gov.ma/>
- (27). OUBAL, R. (2021). Contribution à l'analyse de l'impact de la RSE sur la performance globale des entreprises marocaines. [Thèse de doctorat, Université Mohammed V de Rabat]
- (28). Pierpoint, R., & Maalel, I. (2016). La performance des structures tunisiennes d'accompagnement des créateurs d'entreprises. *Recherches En Sciences De Gestion*, N° 113(2), 63–88. <https://doi.org/10.3917/resg.113.0063>
- (29). YOUSFI, FZ. (2021). Innovation sociale et pérennité des organisations de l'économie sociale et solidaire : cas des coopératives marocaines [Thèse de doctorat, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah FES]