

La création de valeur multidimensionnelle en économie sociale et solidaire au Maroc

Multidimensional value creation in the social and solidarity economy in Morocco

Fouad LAHLIMI, (Docteur en sciences économiques et gestion)

*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Fès
Université Sidi Mohammed Ben Abdellah de Fès, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Fès BP 42, Fès 30000 Université Sidi Mohammed Ben Abdellah Maroc (Fès) Code postal : 30000 Téléphone : 0663-215258
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	LAHLIMI, F. (2024). La création de valeur multidimensionnelle en économie sociale et solidaire au Maroc. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(2), 192-210. https://doi.org/10.5281/zenodo.10647172
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: January 09, 2023

Accepted: February 10, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
ISSN: 2658-8455
Volume 5, Issue 2 (2024)

La création de valeur multidimensionnelle en économie sociale et solidaire au Maroc

Résumé :

Face aux nouveaux enjeux de développement en termes d'équité sociale, de préservation de l'environnement, et de dynamisation des territoires, le modèle capitaliste a bien montré ses limites, faute de la recherche incessante des profits, l'appauvrissement d'une grande partie de la population, et l'épuisement du capital naturel qui doit être préservé et transmis aux générations futures pour leurs conférer l'épanouissement et le bien-être.

Dans ce sens, les initiatives portées par les organisations de l'économie sociale et solidaire sont alignées aux objectifs du développement territorial durable et visent principalement la réponse à une multitude de besoins socio-économiques délaissés par l'Etat et par les entreprises classiques qui ne voient pas dans la satisfaction de ces besoins des retours financiers importants pour susciter leurs investissements. L'objectif de cet article est de répondre à la question de recherche suivante : Dans quelle mesure, les organisations de l'économie sociale et solidaire, et notamment les coopératives, concourent-elles à la création de valeur multidimensionnelle susceptible de répondre aux nouveaux enjeux de développement au Maroc.

Pour cela, nous avons opté pour l'étude de cas multiple de dix coopératives réparties dans la majorité des provinces et préfectures de la région de Fès-Meknès en se focalisant principalement sur des entretiens semi-directifs, l'observation et l'étude documentaire.

Après discussion des résultats de l'étude, il s'est avéré que les structures de l'économie sociale et solidaire sont également créatrices de valeur, qui n'est pas uniquement économique et financière, mais plutôt une valeur multidimensionnelle (économique, sociale, environnementale, institutionnelle, stratégique, etc.). Cet aspect pluridimensionnel de la création de valeur par l'ESS permet de mieux satisfaire les besoins délaissés par l'Etat et le marché, de dynamiser les territoires et ainsi de pérenniser les structures de l'ESS.

Mots clés : Economie sociale et solidaire ; création de valeur ; valeur multidimensionnelle ; développement ; territoire

Classification JEL: A1

Type de l'article : Recherche empirique

Abstract :

Faced with the new challenges of development in terms of social equity, preserving the environment and revitalising territories, the capitalist model has clearly shown its limits, due to the relentless pursuit of profits, the impoverishment of a large part of the population and the depletion of the natural capital that must be preserved and passed on to future generations to give them fulfilment and well-being.

In this sense, the initiatives taken by social and solidarity-based economy organisations are in line with the objectives of sustainable territorial development and are primarily aimed at meeting a multitude of socio-economic needs that have been neglected by the State and by traditional businesses, which do not see the satisfaction of these needs as a major source of financial return to attract investment. The aim of this article is to answer the following research question: To what extent do social and solidarity economy organisations, and in particular cooperatives, contribute to the creation of multidimensional value likely to meet the new development challenges in Morocco?

We therefore opted for a multiple case study of ten cooperatives spread across most of the provinces and prefectures of the Fès-Meknès region, focusing mainly on semi-directive interviews, observation and documentary study.

After discussing the results of the study, it emerged that social and solidarity economy structures also create value, which is not just economic and financial, but rather multidimensional (economic, social, environmental, institutional, strategic, etc.). This multidimensional aspect of value creation by the SSE makes it possible to better satisfy needs neglected by the State and the market, to energise territories and thus to ensure the survival of SSE structures.

Keywords: Social and solidarity economy; value creation; multidimensional value; development; territory.

JEL Classification : A1

Paper type: Empirical research

1. Introduction

Dans le contexte mondial actuel turbulent, marqué par l'alternance des crises socio-économiques, écologiques, et sanitaires, les organisations de l'ESS, constituent un acteur primordial et un allié incontournable de l'Etat pour faire face aux différentes contraintes et problèmes vécus aux territoires liés à la pauvreté, la misère, et les inégalités, à travers la conception et la mise en œuvre des initiatives économiques et sociales qui visent en premier lieu la satisfaction des attentes et aspirations de la population locale, en se focalisant sur l'adoption d'un ensemble de valeurs et de principes, tels que : la poursuite d'une mission sociale, la démocratie participative, l'autonomie de gestion et la lucrativité limitée.

En effet, les organisations de L'ESS, comme le notent Demoustier et Malo (2012), visent à développer des modes de production, de répartition, d'échange et de consommation plus démocratiques et solidaires. Ainsi, ces finalités humanistes et solidaristes s'inscrivent notamment dans des statuts particuliers : associatif, coopératif et mutualiste. Elles sont alors créatrices de valeur, au-delà de la perception de la valeur en termes de l'économique et du financier, elles concourent à la création d'une valeur globale, qui est décrite comme étant multidimensionnelle : « *économique, sociale, sociétale, politique et/ou environnementale et profite non seulement aux parties prenantes du projet, mais vient également régénérer le territoire* » (Avisé et al., 2019, p. 8).

Au Maroc, le regain d'intérêt envers le champs de l'ESS, s'est traduit par la création de plusieurs organismes dédiés à la promotion de l'ESS et par l'adoption de tout un éventail de stratégies, de lois et de textes législatifs dans le but d'améliorer la visibilité et la reconnaissance de l'ESS, comme étant un levier puissant de lutte contre le chômage, la pauvreté et l'assurance de la cohésion sociale. Ainsi le nombre des coopératives a significativement progressé, « de 4895 en 2005 à plus de 40 531 en 2020 » (ODCO, 2021). Ces coopératives jouent un rôle primordial dans la réponse aux besoins non satisfaits par l'Etat et par le marché et font face aux dégâts occasionnés par le retrait de l'Etat providence notamment par leur potentiel de révélation et de valorisation des ressources dormantes et cachées du territoire, qui confère un mode de développement alternatif en particulier pour les zones rurales marginalisées. En effet, les coopératives constituent la composante principale du secteur de l'ESS, à côté, des associations, et des mutuelles, elles sont aussi un acteur clé de développement, du fait qu'elles favorisent le processus de la coordination et de la mise en interaction de l'ensemble des acteurs présents sur le territoire, et qu'elles concourent à l'identification des ressources territoriales, qui constituent des piliers de la construction territoriale

Notre question de recherche est la suivante : **Dans quelle mesure, les organisations de l'économie sociale et solidaire, et notamment les coopératives, concourent-elles à la création de valeur multidimensionnelle susceptible de répondre aux nouveaux enjeux de développement au Maroc ?**

Cet article contribuera également à la réponse aux questionnements suivants :

- Que recouvre la notion de création de valeur ?
- Quelles sont les spécificités des formes organisationnelles de l'ESS?
- Comment l'ESS, répond-t-elle aux enjeux actuels de développement éthique et durable des territoires ?

Pour aboutir à l'objectif de notre recherche, nous avons opté pour la méthodologie qualitative, et la technique de l'étude de cas multiple, en reposant principalement sur la collecte des données via des entretiens semi-directifs destinés aux responsables de dix coopératives localisées dans la région de Fès Meknès et réparties dans la majorité des secteurs d'activité de l'ESS, tels que le secteur agricole, l'artisanat, les plantes médicinales et aromatiques, les denrées alimentaires et l'éducation et formation.

2. Revue de littérature

Nous avons mobilisé deux concepts principaux dans notre étude, à savoir : l'économie sociale et solidaire, qui prend des appellations multiples, en fonction des histoires d'émergence dans les pays, Ensuite la notion de création de valeur et les différents aspects de la valeur créée, notamment par les structures de l'ESS.

2.1. Le concept de l'économie sociale et solidaire

2.1.1. Emergence de l'ESS

Si le concept de l'économie sociale et solidaire s'avère plus récent, c'est alors, à son homologue historique « économie sociale » que revient toute l'histoire d'émergence qui a des profondes racines ancrées dans les cultures et les traditions des peuples anciens.

L'ESS a une longue histoire, et regroupe sous une même notion tout un amalgame des pratiques, des structures et des domaines d'intervention (Dragan, 2016), d'où la difficulté et la délicatesse de préciser avec exactitude, les origines, les contours, voir même les définitions. Il ne s'agit pas d'un concept unidimensionnel, il convient donc de décortiquer ses composantes et de revenir sur les notions qui constituent l'ESS au sens contemporain du terme.

Pour un nombre important d'auteurs, les conséquences économiques, sociales et politiques ont suscité l'émergence de l'économie sociale et solidaire. En effet, la révolution industrielle a assuré le décollage économique de certains pays tels que la grande Bretagne, l'Allemagne, les Etats Unis et par la suite d'autre pays du monde, indiquant la prolifération d'un système capitaliste marchand non régulé, générant bien évidemment de la richesse que de la paupérisation et de la misère des travailleurs et des ouvriers. Ces derniers pour faire face aux aléas de leurs nouvelles conditions de précarité, « vont alors créer des sociétés de secours mutuels, des comptoirs alimentaires et des coopératives de production. Ainsi, ils pouvaient avoir accès à une nourriture de qualité, aux soins, à des funérailles, etc. » (Chaire de l'économie sociale et solidaire & Reims Management School, s. d., p.1).

Quant aux, Defourny et Develtere (1999), l'histoire d'émergence de l'ESS revient à des formes anciennes des associations humaines, elles stipulent que l'association, est aussi ancienne que la vie en société, et que « la genèse de l'économie sociale se confond largement avec la lente émergence de la liberté d'association au fil des siècles ». (p.29)

2.1.2. Approche de l'ESS

Le concept de l'économie sociale et solidaire réunit un ensemble d'organisations ayant divers statuts juridiques et reposant sur des valeurs et des principes communs : utilité sociale, démocratie, ancrage territorial, solidarité, coopération, etc. Les projets portés par ces structures ne visent pas uniquement le retour sur investissement positif, ni plus encore l'enrichissement personnel, mais essentiellement le bien-être et l'utilité sociale.

Deux principales approches peuvent être distinguées pour appréhender l'économie sociale et solidaire. Il s'agit de :

- La première approche, dite « **juridico-institutionnelle** », qui facilite le repérage statistique des structures sociales, en admettant uniquement trois composantes (Voir tableau ci-dessous): les coopératives, les mutuelles, et les associations, au sens de Laville et Nyssens (2001). Les fondations dans ce cas sont assimilées à des associations.

Table 1 : Les principaux mécanismes opérationnels de l'économie sociale

	ASSOCIATION	MUTUELLE	COOPERATIVE
Fonction	Offre des services à ses membres et/ou à une communauté plus large	Offre des services à ses membres et aux personnes à leur charge dans leur famille	Offre des biens ou des services à ses membres, mais également sous certaines conditions à la communauté en général

Types de produits et avantages	Biens et services non marchands mais aussi, de plus en plus souvent, marchands. Les membres et/ou la collectivité bénéficient de ces biens et services selon des modalités très variées.	Services essentiellement non marchands. Les membres bénéficient de ces services au prorata de leurs besoins.	Biens et services marchands. Les membres bénéficient de ces biens et services au prorata de leurs transactions
Membres	Personnes physiques et morales	Personnes physiques seulement	Personnes physiques et morales
Répartition du pouvoir	Principe “ Une personne, une voix ” dans l’assemblée générale des membres	Principe “ Une personne, une voix ” dans l’assemblée générale des membres	Principe “ Une personne, une voix ” dans l’assemblée générale des membres
Contributions financières	Cotisations et/ou Dons Lorsque le membre quitte, les cotisations payées ne sont pas remboursées	Cotisations à payer Périodiquement Lorsque le membre quitte, les cotisations payées ne sont pas remboursées	Souscription de parts de capital et/ou contributions périodiques Lorsque le membre quitte, il récupère ses apports financiers
Affectation du surplus	N’est jamais distribué aux membres Doit être réinvesti dans la poursuite de l’objet social	N’est jamais distribué aux membres Peut constituer une réserve et/ou permettre une baisse des cotisations ou une augmentation des avantages	Est en partie ristourné aux membres Peut constituer une réserve pour améliorer les services et développer l’activité

Source : (Defourny & Develtere, 1999, p. 15)

- La deuxième approche, dite « **normative et/ou éthique** », permet d’appréhender les organisations de l’économie sociale selon un ensemble de valeurs et de principes, auxquels, les dites structures doivent respecter et adopter.

L’approche normative et éthique de l’économie sociale et solidaire ne se contente pas des seules formes juridiques et institutionnelles pour appréhender la diversité des structures sociales mais elle les présente comme étant un indice important pour cerner les contours de l’ESS, mais qui ne garantissent pas forcément cette appartenance (Laville, 2000). Pour qu’elles appartiennent effectivement à l’ESS, les organisations doivent opter également pour des valeurs et des principes communs à l’ensemble des structures de l’ESS, tels que:

- La poursuite d’une mission sociale plutôt que la recherche du profit
- La gestion autonome
- Le processus de décision démocratique et participative selon le principe d’« une personne égale une voix »
- La primauté de l’homme sur le capital, et la lucrativité limitée.

Selon Defourny et Develtere (1999), la prise en considération de ces deux approches permet d’offrir une définition adéquate de l’économie sociale et solidaire, et ainsi, cette combinaison d’approches permet alors de se rendre compte des multiples initiatives et réalités enracinées dans l’histoire de l’économie sociale.

2.2. De la valeur à la création de valeur

La création de valeur est un concept en pleine évolution, elle renvoie à la fois au résultat et au processus qui engage l’appréciation d’une valeur créée par l’ensemble des parties prenantes de l’organisation (Desmarteau et al., 2020). Cependant la création de valeur dans l’entreprise

est principalement en faveur des apporteurs des capitaux, d'où le concept de la valeur actionnariale basée sur l'hypothèse qui stipule que le but de toute organisation économique et de maximiser les profits pour les actionnaires, et ainsi de répondre à leurs propres intérêts sans se soucier des intérêts des autres intervenants dans la chaîne de production.

Nombreux auteurs et théoriciens ont critiqué le système capitaliste qui privilège les intérêts des actionnaires, et l'ont incriminé dans l'explosion des crises et la détérioration des conditions de vie des populations, d'où l'émergence de nouveaux concepts, tels que : la valeur partenariale, la valeur client élargie, la valeur éthique, la valeur soutenable et la valeur territoriale (Maillefert & Robert, 2017). L'idée principale dans ces réflexions, est que la création de valeur doit bénéficier à l'ensemble des parties prenantes ayant contribué à cette création, que ce soient salariés, clients, acteurs territoriaux, populations, etc.

2.2.1. La notion de valeur : une pluralité de regards

La valeur est un phénomène aux significations plurielles qu'on peut lui attribuer principalement un double sens. D'abord le mot valeur peut être utilisé vis-à-vis d'une personne, comme souligné dans le dictionnaire le Robert « la valeur renvoie à ce en quoi une personne est digne d'estime au regard des qualités que l'on souhaite à l'Homme dans le domaine morale, intellectuel et professionnel » (cité dans Scouarnec, 2011, p. 7). Ensuite, ce terme est employé également lorsqu'il s'agit d'un objet, on parle du caractère mesurable d'un objet, en tant que susceptible d'être échangé ou d'être désiré. Cette conception de la valeur en termes de la valeur d'échange et la valeur d'usage se rapproche de celle employée dans les sciences économiques et de gestion.

La question de la valeur a fait l'objet de controverses importantes et de recherches multiples et avancées de la part des économistes. En effet, le concept de la valeur est polysémique, et omniprésent en sciences de gestion mais qui est largement éclaté (Bréchet & Desreumaux, 1998) vu la pluralité des regards disciplinaires. La valeur est ainsi employée pour désigner des objets divers : la production de l'entreprise, la qualité de ses produits, ses ressources, son système de valeurs et sa culture.

La polysémie de la notion de la valeur rend l'exercice de sa définition plus pénible en raison de la profusion d'usages, on se retrouve non pas devant un concept mais plutôt devant une pluralité de concepts, allant de la valeur financière, économique et stratégique de l'entreprise, la valeur client pour les consommateurs en marketing et également à la valeur sociale et environnementale pour les sociétés.

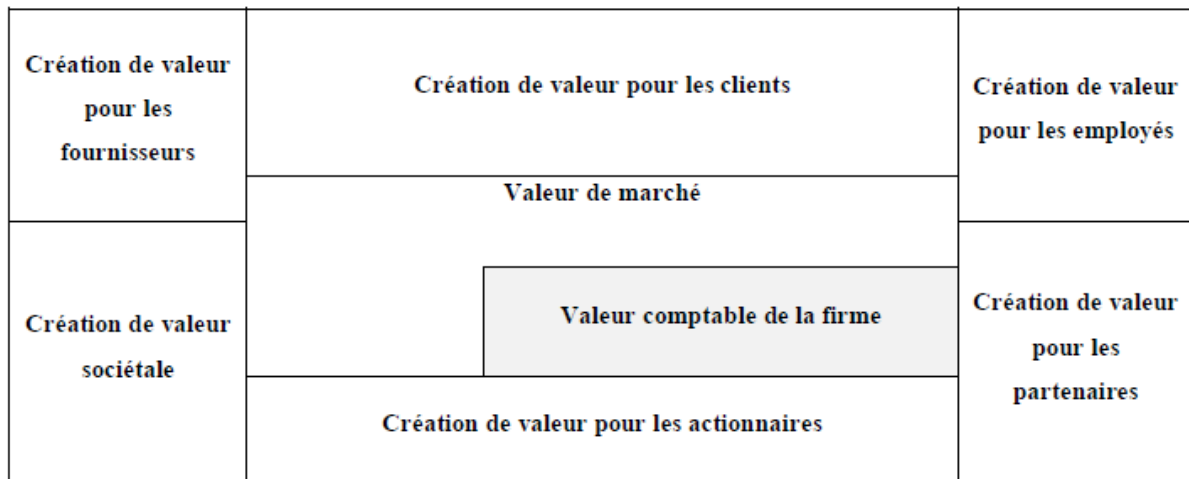
Les réflexions de la valeur dans les disciplines économiques et sociales restent actuellement les plus répondues, sans pour autant ignorer les conceptions anciennes de la valeur ancrées dans l'apport de la théorie néo-classique et marginaliste de l'économie.

2.2.2. Les paradigmes de la création de valeur

Le concept de création de valeur s'est propagé rapidement dans le jargon des sciences économiques et de management. Il s'agit d'un concept « *ambigu en raison de la multiplicité des pratiques managériales qui lui sont associées : valeur d'échange, valeur comptable ou économique, valeur partenariale, valeur pour le client, etc.* » (Saci, 2013, p. 84).

La création de valeur revêt plusieurs aspects en fonction des multiples destinataires, comme illustré dans la figure ci-après :

Figure 1 : Les multiples aspects de la création de valeur



Source : (Hoarau & Teller dans Saci, 2013, p. 84)

En sciences de gestion, la création de valeur renvoie d'abord à la génération de la plus-value économique et financière selon le paradigme dominant de la valeur actionnariale qui privilège la maximisation des profits pour les actionnaires. Par la suite, d'autres paradigmes ou courants de pensées ont été identifiés dans la mesure qu'ils élargissent la notion de création de valeur à d'autres catégories de bénéficiaires ou de contributeurs à la génération de cette valeur, tels que : les clients, les fournisseurs, la société, l'environnement, etc. Il s'agit notamment de :

▪ **La valeur actionnariale : une vision restrictive de la valeur**

La valeur actionnariale ou « shareholder value » se focalise sur les détenteurs des capitaux qui sont les actionnaires. Elle privilège ses propres intérêts en les considérant comme la principale partie prenante qui intervient dans le processus de création de la valeur.

Selon ce paradigme qui défend exclusivement la maximisation de la valeur financière, mesurée à travers les bilans et les comptes de gestion en comptabilité. D'après cette théorie financière de la valeur, les dirigeants des entreprises sont contraints d'agir selon l'objectif ultime de maximisation des profits pour les actionnaires. Cette contrainte qui a été à l'origine des crises et scandales financiers d'une multitude de firmes multinationales partout dans le monde (Enron, Vivendi Universal, France Telecom, etc.) a poussé les actionnaires à instaurer des mécanismes internes et externes de la gouvernance pour réguler la relation conflictuelle avec les autres parties prenantes de l'entreprise

▪ **La valeur partenariale : une vision élargie de la valeur**

Charreaux et Desbrière proposent la valeur partenariale comme étant une alternative à celle dite actionnariale (Charreaux, 2007), puisqu'elle étend les frontières de la valeur à d'autres bénéficiaires et intervenants dans le processus de création de la valeur. C'est ainsi que la fonction des dirigeants n'est plus uniquement la maximisation de la valeur pour les actionnaires mais aussi la création de la valeur partenariale qui répondra aux besoins et aux intérêts de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Par parties prenantes ou « stakeholders » d'une entreprise, on fait référence aux individus et aux acteurs qui peuvent impacter la réalisation des objectifs de l'entreprise ou qui sont directement ou indirectement concernés par ses activités.

▪ **La valeur pour le client**

La valeur est alors une appréciation de l'utilité globale générée par la procuration d'un bien ou d'un service par un client, cette utilité peut être approchée par le prix que le client paie.

Cependant, « si la valeur ne se construit qu'à partir des bénéfices que le client va retirer de l'usage d'un produit, le prix pouvant alors être considéré comme un indicateur de la valeur » (Malleret, 2009, p. 31). Cette conception de la valeur en termes de valeur perçue par le client dépend alors de la notion de la qualité. Cette dernière ne se limite pas aux caractéristiques intrinsèques du produit mais englobe aussi les dimensions des services offerts, prix, flexibilité, etc.

▪ **La valeur territoriale : une conception nouvelle du business modèle**

La réflexion autour des modèles économiques de développement n'a jamais cessé d'évoluer en vue de dépasser les limites des modèles antérieurs qui amplifient d'avantage les externalités négatives qui nuisent au bien-être de la société dans son ensemble.

Dans ce propos, Muriel Maillefert et Isabelle Robert dans un article intitulé « Nouveaux modèles économiques et création de valeur territoriale autour de l'économie circulaire, de l'économie de la fonctionnalité et de l'écologie industrielle » publié en 2017, tentent de construire un nouveau concept « La valeur territoriale ». Cette dernière est considérée comme étant l'output principal du nouveau modèle économique, « susceptible de nourrir la problématique du (re)développement durable territorial en impulsant des démarches coordonnées par les entreprises et les acteurs des territoires, de manière à proposer des modes de développement originaux, pérennes et durables » (Maillefert & Robert, 2017, p. 907).

Enfin, il semble que la création de valeur revêt plusieurs aspects. La valeur actionnariale pour les actionnaires qui mettent des mécanismes de gouvernance pour prioriser leurs intérêts. La valeur partenariale et la valeur partagée pour prendre en compte les attentes des autres parties prenantes de l'entreprise ou l'organisation, la valeur client qui dépend de la perception par le client de la qualité et de la valeur des produits et services générés. Et enfin la valeur territoriale qui privilège le retour sur investissement social et environnemental au profit du territoire et de ses habitants.

2.3. L'économie sociale et solidaire crée une valeur multidimensionnelle

Si les entreprises classiques cherchent principalement à multiplier la plus-value financière, les structures de l'ESS créent une valeur multidimensionnelle susceptible de répondre aux enjeux actuels de développement éthique et durable.

2.3.1. La valeur économique et financière

Les structures de l'ESS produisent alors des biens et services pour satisfaire les besoins de leurs membres. Cette production vendue et commercialisée aussi bien dans des marchés locaux, nationaux et internationaux, génère, bien évidemment un retour sur investissement positif, et un retour financier important. La réalisation et le partage du profit ne sont pas strictement interdits, notamment dans la conception francophone de l'ESS. Cependant, ils sont limités, et bénéficient principalement à l'extension du champ d'intervention de l'organisation. Ainsi, pour les associations, les surplus générés sont réinvestis pour confectionner d'autres projets au profit des bénéficiaires. Quant aux coopératives, le surplus, outre son partage partiel au profit des membres, il sert aussi à élargir le projet coopératif et aussi à assurer sa pérennité.

2.3.2. La création de valeur sociale et environnementale

Les organisations de l'économie sociale et solidaire se reconnaissent principalement par leur mission sociale, qui consiste à répondre à des besoins d'ordre social et environnemental, au profit de la communauté dans son ensemble. Pour cela, elles défendent des valeurs et développent des projets dans des domaines variés : éducation, culture, santé, lutte contre l'exclusion, insertion socio-professionnelle, accès aux droits, environnement, etc.

L'ensemble des activités et initiatives menées dans ce sens, créent de la valeur sociale et environnementale. En effet, selon Schmitt « *la valeur sociale est particulièrement complexe : sa définition est floue et elle est impossible à mesurer simplement. En plus, la notion de valeur est liée à notre façon de penser les organisations, à la perception des individus et en conséquent à leur contexte, leur vie, leurs idées, et leur éthique* ». (Dans Marin-Pérez, 2017, p. 75)

La valeur sociale et environnementale créée par les OESS, semble être l'ensemble des conséquences positives à la fois sur les parties prenantes internes de l'organisation (membres, volontaires, etc.) et les parties prenantes externes y compris le territoire et la population.

2.3.3. La création de valeur institutionnelle

La réussite des projets, et leur impact socio-économique incontestable, sur la communauté dans son ensemble, permettent à l'organisation sociale de gagner en termes de confiance et de légitimité. Cette dernière est acquise en se conformant aux normes, aux croyances, et aux règles de bonne conduite.

En effet, les OESS, par les valeurs et principes qu'elles adoptent (utilité sociale, démocratie participative, autonomie, etc.) renforcent leur visibilité institutionnelle et ainsi se positionnent comme étant des leaders dans leur environnement. « *Se positionner dans son environnement, c'est donc satisfaire, au moins de manière symbolique, les attentes très diversifiées de multiples parties prenantes, avec comme objectif l'acquisition d'une ressource essentielle : la légitimité* ». (Buisson, 2008, p. 30)

En effet, le fait d'être exemplaire, en matière du respect de la dignité humaine, des droits de l'Homme, de la justice, de l'équité, de la solidarité, etc., permet à l'organisation de générer une valeur institutionnelle, et ainsi de renforcer sa légitimité, d'assurer sa pérennité et sa croissance et lui confère une qualité d'influenceur au sein de son environnement et d'être reconnue comme étant un idéal à suivre et à solliciter pour la conception et la mise œuvre des projets de développement territoriaux.

2.3.4. La création de valeur stratégique et substantielle

Les organisations de l'économie sociale et solidaire, créent aussi de la valeur stratégique, concurrentielle et substantielle, dans l'objectif d'assurer leur survie dans un contexte en pleine turbulence et instabilité. Cette nouvelle valeur est inscrite plutôt dans une vision de long terme, et permet à l'organisation d'adapter ses choix stratégiques en vue de créer un avantage concurrentiel.

La valeur stratégique et substantielle prend en considération la stratégie de l'organisation, ses forces et faiblesses et ses perspectives futures de développement. Ainsi, l'appréciation de la valeur stratégique et substantielle ne dépend pas seulement des résultats financiers mais elle nécessite un diagnostic des résultats, de l'environnement et de l'impact de la stratégie adoptée sur le court et le long terme. En effet, l'adoption d'une stratégie mal choisie peut aboutir à la destruction de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes. D'où l'importance de la création de valeur stratégique qui s'avère incontournable.

Enfin, les travaux de recherche portant sur l'économie sociale et solidaire montre que les OESS sont créatrices de valeur multidimensionnelle à savoir :

- La valeur économique et financière en mettant sur les marchés des produits et services qui à la fois répondent aux besoins non satisfaits par la sphère publique et privée et génèrent des retours financiers nécessaires à l'autonomie et à l'indépendance de l'organisation.
- La valeur sociale et environnementale en participant à l'emploi, à la cohésion sociale et la protection de l'environnement, etc.

- La valeur institutionnelle qui permet de renforcer la légitimité et la visibilité institutionnelle de l'organisation.
- La valeur stratégique et substantielle qui repose sur l'identification des avantages compétitifs et permet ainsi à l'organisation d'avoir une position concurrentielle et aussi d'assurer sa survie.

3. Etude de Cas multiple

3.1. Méthodologie de recherche

Afin de répondre à notre problématique, qui consiste à mettre en lumière le rôle des coopératives dans la création de valeur multidimensionnelle susceptible de répondre aux enjeux actuels de développement, nous avons opté pour l'étude de cas multiple de dix coopératives réparties dans la majorité des provinces et préfectures de la région de Fès-Meknès. En effet, les études de cas apportent ainsi une analyse détaillée et en profondeur et fournissent alors des données principalement qualitatives pertinentes pour répondre aux questions de recherche. Selon Wacheux (1995), l'étude de cas est définie comme « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications, lorsque la réalité des situations ne peut être appréhendée dans leur globalité* » (p. 129). Elle tient une place particulière dans les méthodes de recherche qualitative. Aussi, la technique de l'étude de cas est basée sur l'utilisation et la combinaison de différentes techniques de collecte de données.

Démarche de collecte de données

Nous avons combiné plusieurs méthodes de collecte de données, à savoir :

- L'étude documentaire : Avant d'entamer nos entretiens avec les responsables des coopératives, nous avons essayé de rassembler le maximum d'informations utiles et disponibles dans les documents internes, les rapports, les sites web, et les réseaux sociaux des coopératives identifiées afin de cerner et de bien comprendre les activités qui génèrent les différents aspects de la valeur.
- L'observation non participante, lors de nos visites effectuées dans les sièges des coopératives, et dans les différents lieux des activités productives des coopératives.
- Les entretiens semi-directifs avec les responsables des coopératives : L'ensemble des entretiens réalisés, l'observation, ainsi que l'étude documentaire, ont fait l'objet d'un traitement informatisé de données qualitatives via le logiciel NVIVO, version 12.

Pour cela, Nous avons privilégié la technique de l'analyse thématique de contenu. Il s'agit, d'une méthode, qui consiste, à repérer dans des verbatims ou à identifier dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets (Mucchielli, 1996). En effet, l'analyse thématique de contenu est une démarche largement utilisée dans les sciences sociales et humaines, elle repose alors, sur l'identification des principaux thèmes susceptibles de répondre à la problématique de recherche, tout en veillant à éliminer les données inutiles, et ainsi d'apporter plus de précision pour le chercheur

3.2. Présentation des études de cas

Le tableau ci-dessous résume les principales caractéristiques des coopératives étudiées :

Table 2 : Principales caractéristiques des coopératives étudiées

Coopérative	Activités	Membres	Principales contributions
Coopérative ASSOFO Localisée à la	Arboriculture fruitière et la production	50 membres avec plus de 80	▪ Production fruitière et légumière en bénéficiant de l'exploitation et la fertilité des terres soulaliyates de

province d'ALHAJEB, elle a été créée en 2018	légumière)	demandes d'adhésions en cours	la commune Ait Nouemane. <ul style="list-style-type: none"> Amélioration des conditions de vie de la population locale Formation et accompagnement du petit agriculteur
Coopérative CHOUKAR Localisée à la province de TAOUNAT, elle a été créée en 2018	Collecte et commercialisation du lait	01 Femmes et 21 hommes	<ul style="list-style-type: none"> Collecte et commercialisation du lait Lutte contre la migration rurale en garantissant des sources stables de revenus pour les membres de la coopérative et contribue au développement durable de la localité. Amélioration de la qualité de la production laitière Approvisionnement permanent en fourrage
BADIYAT ZERHOUNE Localisée à la préfecture de Meknès, elle a été créée en 2014	Oléicole	6 membres	<ul style="list-style-type: none"> Production et commercialisation des olives et de l'huile d'olive, caractérisés par leurs qualités supérieures. Encouragement des petits agriculteurs de la région à l'entraide et à la coopération et participation à la création d'une union de coopératives constituée par 7 coopératives, appelée « Groupe Walili ».
COOPERATIVE LAACHACHI Localisée à la préfecture de Fès, elle a été créée en 1980	Artisanat (Poterie et céramique artisanale et fabrication de zellige)	05 Femmes et 16 hommes	<ul style="list-style-type: none"> Fabrication de toute sorte de produits et objets de poterie et céramique : jarre, pot et gargoulette, etc., et aussi la fabrication du zellige traditionnel. Assurer la stabilité de l'emploi pour les membres de la coopérative. Sauvegarde et continuité des métiers d'artisanat dans la ville de Fès.
NASSE FES Localisée à la préfecture de Fès, elle a été créée en 2017	Artisanat (Fabrication de zellige traditionnel)	05 hommes	<ul style="list-style-type: none"> Fabrication du Zellige marocain traditionnel, et des différents décors (Seqayat, tableau, décoration des salles de bain, etc.). Amélioration des revenus de ses membres Contribution à la sauvegarde des métiers de l'artisanat
COOPERATIVE ADWAL Localisée à la province de Sefrou, elle a été créée en 2006	Artisanat traditionnel (Tapis et Hanbal, tissage, broderie, etc.)	42 Femmes	<ul style="list-style-type: none"> Fabrication et commercialisation du tapis labellisé « TAPIS BENI OUARRAIN » et autres tissus en laines. Coloration et teinture végétale et naturelle des tissus fabriqués. Formation et amélioration des revenus pour les femmes rurales.
COOPERATIVE NISAE SERGHINA Localisée à la province de BOULEMAN, elle a été créée en 2014	Plantes médicinales et aromatiques (Safran)	11 Femmes	<ul style="list-style-type: none"> Culture et la valorisation des plantes médicinales et aromatiques, notamment le safran. Extraction des huiles essentielles, et production de l'eau distillée Encadrement des femmes rurales et amélioration de leur rendement économique, social et culturel
COOPERATIVE	produits	04	<ul style="list-style-type: none"> Production des produits cosmétiques à base d'Aloe

ALOA BIBEN Localisée à la préfecture de Fès, elle a été créée en 2017	cosmétiques (à base d'ALOE VERA)	Femmes et 02 Hommes	Vera (Gel, shampoing, savon, Crème, etc.). ▪ Valorisation des produits de terroir. ▪ Sauvegarde de certaines plantes en voie de disparition et introduction de nouvelles plantes médicinales au Maroc
COOPERATIVE KHLII MEKNASSI Localisée à la préfecture de Meknès, elle a été créée en 2019	Denrées alimentaires (KHLII, Pâtisserie marocaine, Amlou.)	04 Femmes et 1 Homme	▪ Intégration socio-professionnelle des personnes à besoins spécifiques, souffrant notamment d'un cumul d'une déficience auditive et une déficience visuelle, à travers la production du KHLII MEKNASSI et autres produits de confiserie et de pâtisserie marocaine
AL IRFANE Localisée à la province de TAZA, elle a été créée en 2006	Education et formation	04 Hommes, 1 Femme	▪ Lutte contre l'analphabétisme, et contre le chômage et contribution au développement de la province de Taza, à travers des programmes de formations et de cours d'appui et de soutien pour différentes catégories de bénéficiaires.

Source : Auteur

4. Présentation et discussion des résultats

Notre étude concerne des coopératives de la région de Fès-Meknès, Ce sont alors des coopératives qui créent de la valeur, et ainsi elles participent à la résolution des problèmes socio-économiques des territoires via la création d'une valeur multidimensionnelle.

4.1. Profil des interviewés et dynamique de l'ESS

4.1.1. Profil des interviewés

Les entretiens semi-directifs ont été effectués avec les responsables des coopératives identifiées. Ces derniers, sont âgés entre 35 ans et 60 ans et ont un niveau d'instruction moyen. Cependant, d'après les entretiens, la majorité des interviewés ont suivi des formations à l'échelle national et aussi international, et même ils ont obtenu des diplômes par rapport aux dites formations.

Table 3 : Caractéristiques des interviewés

Responsable	Coopérative	Fonction au sein de la coopérative	Préfecture / Province	Durée d'entretien
R1	COOPÉRATIVE ASSOFO	Président	EL HAJEB	1h10 min
R2	COOPÉRATIVE CHOUKAR	Président	TAOUNATE	45 min
R3	BADIYAT ZERHOUNE	Président	MEKNES	1h30 min
R4	COOPERATIVE LAACHACHI	Président	FES	45min
R5	NASSE FES	Président	FES	45 min
R6	COOPERATIVE ADWAL	Président	SEFROU	2 h
R7	COOPERATIVE NISAE SERGHINA	Président	BOULEMANE	1h30
R8	COOPERATIVE ALOA BIBEN	Président	FES	45 min
R9	AL IRFANE	Président	TAZA	1h

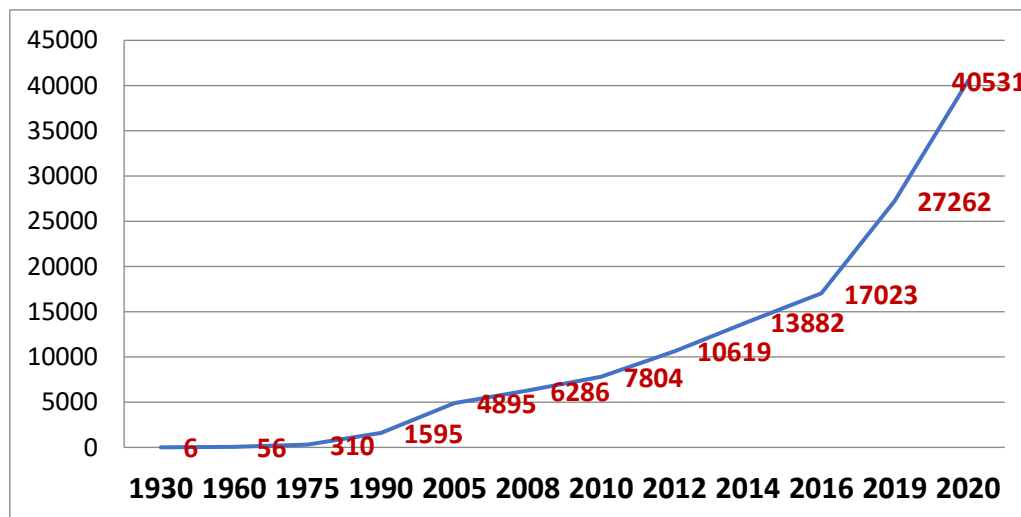
R10	COOPERATIVE KHLII MEKNASSI	Président	MEKNES	45 min
-----	-------------------------------	-----------	--------	--------

Source : Auteur

4.1.2. Dynamique de l'ESS dans la région de Fès Meknès

- Evolution des coopératives au Maroc

Figure 2 : Evolution des coopératives au Maroc (1930-2020)



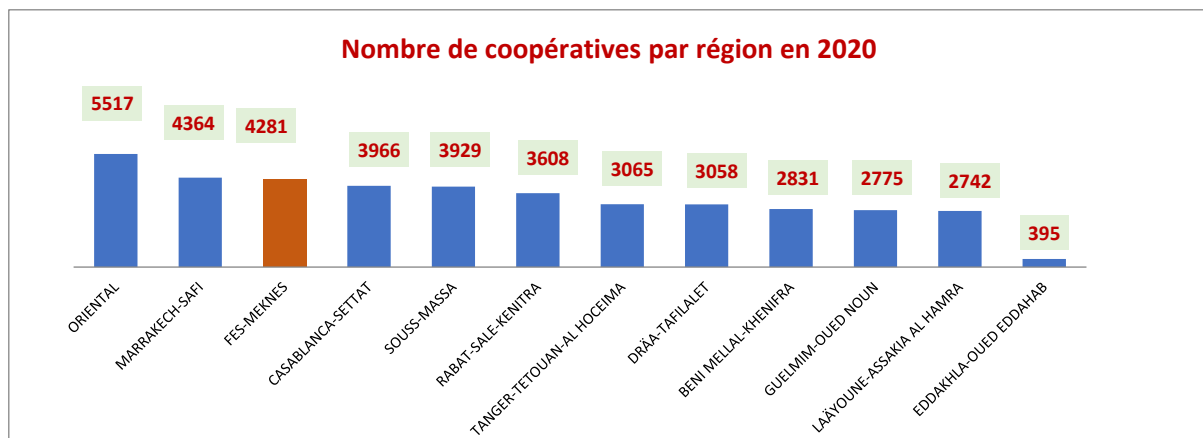
Source : (ODCO, 2022)

Le nombre de coopératives a significativement progressé, de 6 coopératives en 1930 à 40531 coopératives en 2020, selon les dernières statistiques disponibles de l'ODCO. On constate, notamment une évolution avec un rythme croissant, depuis l'année 2005, le lancement de l'initiative nationale de développement et humain et aussi la volonté de l'Etat de promouvoir le secteur de l'ESS, avec les différents programmes et stratégies, (INDH, Plan Maroc Vert, Plan Halieutis, stratégie de l'artisanat, etc.)

- Le secteur coopératif en chiffre

On recense plus de 4281 coopérative dans la région de Fès Meknès, elle est classée en troisième rang, après la région de l'oriental et celle de Marrakech Safi (voir figure 3).

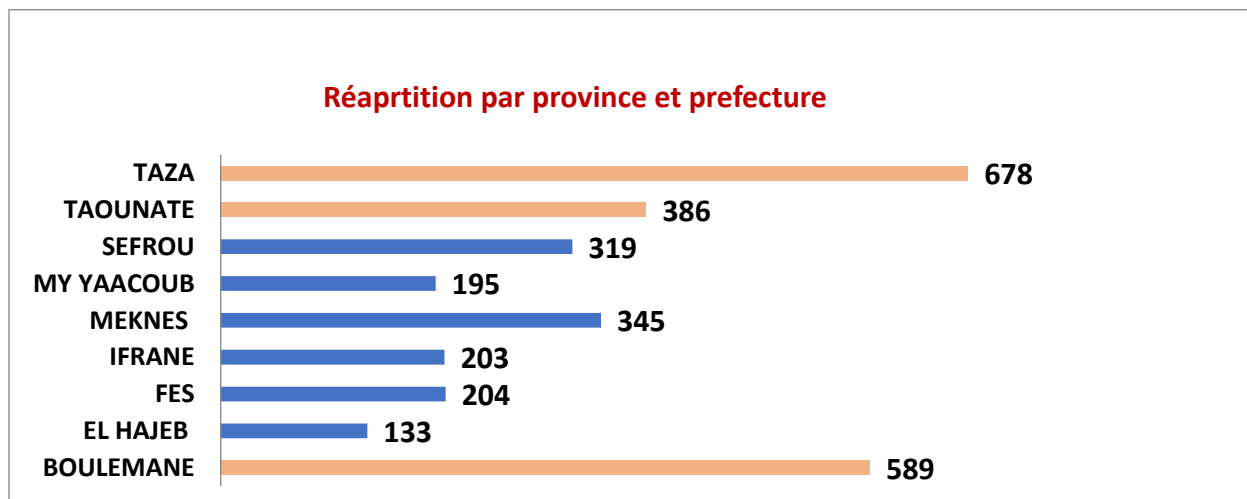
Figure 3 : Le secteur coopératif en chiffre



Source : (ODCO, 2022).

- Répartition des coopératives par province et préfecture de la région

Figure 4 : Répartition des coopératives par province et préfecture de la région de Fès Meknès



Source : (ODCO, 2022).

Dans la région de Fès Meknès, les provinces à vocation agricole, tels que la province de Taza, Taounate et Boulemane, abritent la majorité des coopératives. Aussi, L'agriculture est le secteur dominant, suivi du secteur de l'artisanat, et de l'habitat. Les trois secteurs représentent plus de 80% de l'ensemble des coopératives au Maroc.

4.2. La création de valeur par les coopératives

4.2.1. Les coopératives mènent des activités diversifiées

Les coopératives de notre recherche couvrent un ensemble de secteurs d'activité, à savoir : le secteur de l'agriculture, de l'artisanat, des plantes médicinales et aromatiques, des denrées alimentaires, et le secteur de formation et de services. De ce fait, les activités portées par ces coopératives sont aussi nombreuses et diversifiées. En effet, chaque coopérative est spécialisée dans la production et la commercialisation d'un produit bien déterminé. Ce dernier est considéré comme étant l'activité principale de la coopérative et reflète son secteur d'activité. Cependant, des activités secondaires accompagnent souvent l'activité principale, chose qui permet de diversifier l'offre de produits et de services sur le marché, d'assurer des gains supplémentaires, d'acquérir de nouvelles expériences permettant à la coopérative de s'adapter au contexte actuel en pleine turbulence et ainsi d'assurer sa performance et sa pérennité.

Dans ce sens, le responsable de la coopérative AL IRFANE, localisée dans la province de TAZA, affirme que son coopérative mènent des activités diverses : « *des programmes de formation pour lutter contre l'analphabétisme, des cours d'appui et de soutien au profit des élèves de tous niveaux scolaires, et aux étudiants des universités dans différentes matières et aussi des programmes pour la préparation aux examens et concours de recrutement* »

Aussi, le président de la coopérative CHOUKAR déclare que « *L'activité principale de notre coopérative, se base sur la collecte et la commercialisation du lait auprès d'autres coopératives ou bien auprès des centrales laitières. Cependant la coopérative est active également dans le domaine d'élevage des bovins et ainsi on procède à des campagnes de sensibilisation et de formation de la population dans ce sens. Aussi, la coopérative joue un rôle important dans l'approvisionnement des éleveurs en fourrages et aussi dans le contrôle de la qualité du lait collecté* ».

De même, pour le président d'une coopérative artisanale, stipule que : « *La production de la coopérative porte principalement sur la filière de poterie et céramique traditionnelle (fabrication de toute sorte de produits et objets de poterie et céramique : jarre, pot et gorgoulette pour la conservation de produits alimentaires solides ou liquides, plat assiette et*

*jatte pour la présentation de mets, lampe à huile pour l'éclairage et brûle-parfum pour les fragrances, etc.). Egalement la coopérative fabrique le Zellige marocain traditionnel».*R4
Toutes les coopératives mènent alors des activités diversifiées dans le but de répondre à leur mission sociale et leurs objectifs de développement et d'amélioration des conditions de vie de la population.

4.2.2. Perception de la création de valeur par les responsables des coopératives

Les interviewés sont conscients que leurs coopératives créent de la valeur, qui n'est pas uniquement d'ordre économique et financier, mais qu'il s'agit d'une valeur différente de celle qui est générée par les entreprises classiques. En effet, la perception de la valeur renvoie aux jugements que les individus et les acteurs portent sur l'intérêt et l'utilité des activités portées par les organisations de l'ESS et en particulier par les coopératives. Cette valeur se caractérise alors par son aspect multidimensionnel qui renvoie à l'atteinte de plusieurs objectifs en termes de lutte contre la pauvreté, d'amélioration des conditions de vie, de création d'emplois, et de contribution au développement durable des territoires.

L'ensemble des jugements exprimés par les interviewés sont positifs par rapport à la notion de création de valeur par les structures de l'économie sociale et solidaire, comme en témoigne le verbatim suivant :

*« Notre coopérative BADIYAT ZARHOUN spécialisée dans le secteur de l'oléicole, reflète non seulement une partie de mes revenus, mais une partie de ma vie, je passe la plupart de mon temps avec les membres de la coopérative, avec lesquels je passe des moments formidables, de joie, de stress, de bonheur, etc. j'ai connu beaucoup de personnes grâce aux activités de la coopérative et aussi j'ai voyagé à l'étranger que pour représenter notre coopérative dans des salons internationaux »*R3.

4.2.3. Création d'une valeur multidimensionnelle par les coopératives

A la différence des entreprises classiques qui cherchent en premier lieu à générer la valeur actionnariale au profit des détenteurs des capitaux, les coopératives étant inscrites dans le registre de l'économie sociale et solidaire cherchent à générer une valeur multidimensionnelle, principalement sociale et environnementale au profit de l'ensemble des parties prenantes y compris la population et le territoire.

Témoignage :

Les interviewés confirment ces constats, en stipulant à titre d'exemple que: *« notre coopérative réalise un chiffre d'affaire important, mais le plus important c'est lorsque je vois ma petite localité en train de s'agrandir grâce à l'effort de notre coopérative, lorsque je vois la femme devient de plus en plus responsable grâce à notre formation, et lorsque je vois le nom de notre coopérative étiqueté dans les produits commercialisés partout au Maroc et à l'étranger. Mais bien sûr le retour financier compte aussi pour assurer notre pérennité »*R8.

La présidente de la coopérative NISAE SERGHINA affirme aussi que : *« La valeur générée est certainement économique puisque on a assuré des revenus permanents pour les femmes rurales qui sont au nombre de 11, mais aussi on a assuré de la formation pour ces femmes, elles sont devenues très compétentes dans les techniques très complexes de culture, de récolte et de purification».*

Pour le président de la coopérative NAS FES spécialisée dans la fabrication du Zellige traditionnel, il déclare que *« Notre coopérative crée de la valeur tout au long du processus de fabrication des objets et articles artisanaux, lorsqu'on achète de la matière première auprès des petits producteurs, lorsqu'on intègre des employés supplémentaires dans nos ateliers, lorsqu'on finalise nos objets décorés, et aussi quand les clients s'épanouissent et se trouvent satisfaits, et enfin lorsqu'on représente notre pays à l'étranger dans des salons d'exposition*

universels...Heureusement que j'ai pas oublié le fait de transmettre notre savoir-faire à des apprentis, c'est également une sorte de création de valeur ...» .

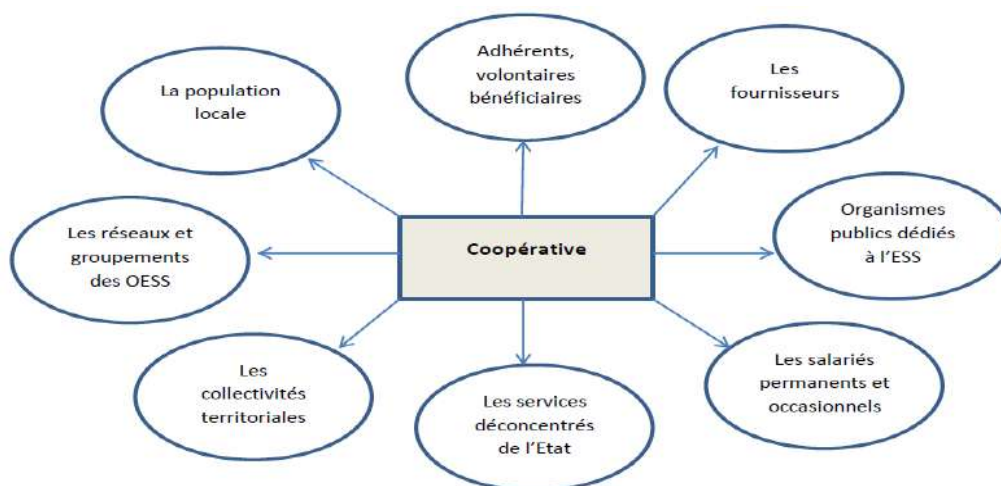
A travers les verbatims susmentionnés, les interviewés ont évoqué différents aspects de la valeur créée par les coopératives: la valeur économique, sociale, environnementale, institutionnelle, politique, stratégique, etc.

4.2.4. Partage de la valeur générée sur les parties prenantes de la coopérative

L'identification des parties prenantes des coopératives s'avère d'une grande utilité dans la mesure qu'elle permet de satisfaire leurs besoins et leurs attentes et ainsi de poursuivre la mission sociale et l'intérêt général qui constituent le but ultime de tout projet coopératif

L'analyse des discours des interviewés a permis de déceler une pluralité des parties prenantes en lien directe et indirecte avec les coopératives étudiées et qui méritent de bénéficier de cette création de valeur. La figure ci-dessous illustre les principales parties prenantes des coopératives évoquées lors des entretiens :

Figure 5 : Les parties prenantes des coopératives



Source : Auteur

4.2.5. Démarches responsables et logique de développement durable

D'après les entretiens réalisés, il s'est avéré que l'ensemble des initiatives et des actions entreprises par les coopératives sont inscrites dans des démarches de responsabilité sociétale et sont alignées aux objectifs de développement durable.

Pour Mme Fatima, la présidente de la coopérative ADWAL, localisée à la province de Sefrou et active dans le secteur de l'artisanat, affirme que *« tout le processus de fabrication des tapis et les autres articles de la coopérative respectent les objectifs du développement durable, même la coloration des tapis se fait par des pigments naturels et d'ailleurs j'ai poursuivi une formation aux Etats Unis rien que pour maîtriser cette technique de teinture par des substances végétales et naturelles »*.

Dans la même logique, l'objectif de la coopérative KHLII MEKNASSI qui est active dans le secteur des denrées alimentaires, est d'intégrer des personnes à besoins spécifiques, souffrant notamment d'un cumul d'une déficience auditive et d'une déficience visuelle, de les soutenir et d'améliorer leurs conditions de vie et de leurs familles tout en leur assurant une source stable de revenus.

Les structures de l'économie sociale et solidaire de par leur objectif de la mission sociale et de l'intérêt général sont les mieux placées pour concilier l'efficacité économique, l'équité sociale, et la préservation de l'environnement dans le but de renforcer leur légitimité et leur visibilité et ainsi de consolider leur positionnement de leadership dans le territoire.

4.3. Discussion des résultats

Les structures de l'économie sociale et solidaire sont alors créatrices d'une valeur économique et financière, non pas dans le but de maximisation des profits, mais plutôt dans l'objectif de répondre à une multitude de besoins socio-économiques non satisfaits par l'Etat et par les entreprises classiques. Partant de leurs principes et valeurs qui les guident tout au long du processus de création, de production et de commercialisation de leurs produits et services, les membres des coopératives sont conscients qu'ils sont devant un défi plus important, celui d'améliorer les conditions de vie de la population, de préserver l'environnement et de contribuer au développement de leurs territoires en parfaite collaboration avec les pouvoirs publics qui ne cessent d'apporter l'aide et le soutien nécessaire pour confectionner des projets coopératifs et territoriaux au profit de la mission sociale et de l'intérêt général. Parmi les valeurs et principes adoptés par les coopératives, on peut citer :

- L'adhésion volontaire et ouverte à tous, et qui permet d'éviter toute sorte de discrimination
- La gestion démocratique des coopératives selon le principe d'une personne égale une voix.
- La lucrativité limitée qui permet d'utiliser les excédents financiers au profit de l'extension du champ d'intervention de la coopérative
- L'autonomie et l'indépendance en vue d'éviter toute influence externe
- L'éducation et la formation sont essentielles pour renforcer les capacités des membres et aussi de sensibiliser les citoyens.
- L'engagement envers la collectivité dans le but de contribuer au développement territorial durable.

Dans ce sens, Les responsables des coopératives étudiées par rapport à la question de création de valeur, ont confirmé l'alignement de leurs coopératives aux principes et valeurs de l'économie sociale et solidaire et affirment leurs orientations envers la résolution des problèmes de la société dans son ensemble. Cette création de valeur par les coopératives ne se limite pas à la seule dimension économique et sociale mais bien plus au-delà par la création d'une valeur multidimensionnelle. Ainsi, les coopératives contribuent à la création d'une valeur sociale et environnementale et s'engagent envers la société en cherchant à satisfaire les besoins abandonnés par la sphère publique et privée, et aussi en participant à la formation des membres et des bénéficiaires et à la sensibilisation de la population dans différentes disciplines. En effet, nombreuses activités des coopératives ayant pour principal rôle, l'assurance de la stabilité d'emplois et l'insertion sociale et professionnelle de certaines catégories de la population afin d'accéder à l'emploi, au logement, à la santé, à l'éducation, etc.

Aussi, les coopératives gagnent de plus en plus en termes de légitimité et de confiance de la part de l'ensemble des acteurs, de par les valeurs et les principes nobles qui sont entrain de véhiculer dans la société et à travers la réussite incontestable de nombreux projets coopératifs qui visent en premier lieu la réponse à des problèmes communs d'ordre socio-économique et environnemental. De ce fait, elles sont en train de créer une valeur institutionnelle.

Enfin, il s'est avéré que les coopératives ne cherchent pas à générer uniquement de la valeur économique et financière mais plutôt de la valeur multidimensionnelle, à la fois économique, sociale, environnementale, institutionnelle et aussi stratégique et substantielle. Dans ce sens la valeur stratégique et substantielle permettra la survie de l'organisation dans un contexte turbulent et en perpétuelle évolution. Autrement dit, la recherche d'un avantage compétitif par la coopérative et l'adoption d'une vision de développement à long terme constituent les garants de la pérennité et de la continuité des activités économiques et sociales des coopératives destinées à répondre aux besoins socio-économiques et environnementaux du territoire.

5. Conclusion

Le modèle de l'économie sociale et solidaire, contribue à la création d'une valeur multidimensionnelle, et concourt de ce fait au développement et à la dynamique des territoires. En effet, la valeur issue des formes organisationnelles de l'ESS, et en particulier des coopératives, n'est pas orientée uniquement vers la création de la valeur économique et financière, mais principalement à la génération de la valeur sociale et environnementale, la valeur institutionnelle et la valeur stratégique et concurrentielle, etc. Cet aspect pluridimensionnel de la création de valeur par l'ESS permet de mieux satisfaire les besoins délaissés par l'Etat et le marché, de dynamiser les territoires et ainsi de pérenniser les structures de l'ESS.

Dans cette optique, les coopératives constituent la forme la plus dominante de l'ESS partout dans le monde et aussi au Maroc. Elles créent de la valeur tout en s'appuyant sur l'identification, la valorisation et la spécification des ressources territoriales.

Enfin, les efforts de l'ensemble des acteurs (Etat, services déconcentrés, collectivités territoriales, société civile, etc.) doivent être conjugués afin de surmonter les obstacles qui bloquent l'essor de cette économie sociale et solidaire qui plonge ses racines dans l'histoire ancienne du peuple marocain et qui constitue actuellement un levier puissant de création de valeur, d'assurance du développement territorial durable et une opportunité pour réussir les grands chantiers de réformes entamées au Maroc, telles que : la régionalisation avancée, la déconcentration, la décentralisation, et la généralisation de la protection sociale, etc.

Pour cela, ces acteurs sont sollicités, entre autres, à accélérer la promulgation de la loi cadre de l'économie sociale et solidaire au Maroc, à mettre en œuvre de nouvelles stratégies et des programmes de formation et de renforcement des capacités adaptés aux besoins des organisations et des acteurs de l'ESS, à renforcer le processus de coordination entre l'ensemble des intervenants dans le champ de l'ESS, dans l'objectif de créer une réelle synergie positive, à renforcer le processus d'accompagnement et de suivi des organisations de l'ESS et surtout à encourager la recherche scientifique dans les différentes disciplines liées à l'économie sociale et solidaire.

Références

- (1). Avise, La Fonda, & Le labo de l'ESS. (2019, septembre). *ESS & Création de valeur : synthèse des trois phases de l'étude, une approche prospective de la mesure d'impact social*.
https://www.fonda.asso.fr/system/files/fichiers/WEB_Synth%C3%A8se%20Cr%C3%A9ation%20de%20Valeur.pdf
- (2). Bréchet, J.-P., & Desreumaux, A. (1998). Le thème de la valeur en sciences de gestion, représentations et paradoxes. Research gate. Published.
https://www.researchgate.net/publication/290438787_Le_theme_de_la_valeur_en_sciences_de_gestion_representations_et_paradoxes
- (3). Buisson, M. (2008). Légitimité et sciences de gestion : état des lieux et perspectives. *Humanisme et Entreprise*, 289, 29-57. <https://doi.org/10.3917/hume.289.0029>
- (4). Chaire de l'économie sociale et solidaire & Reims Management School. (s. d.). L'histoire de l'ESS. https://base.socioeco.org/docs/histoire_ess.pdf
- (5). Charreaux, G. (2007). La valeur partenariale : vers une mesure opérationnelle... *Comptabilité Contrôle Audit*, 13, 7-45. <https://doi.org/10.3917/cca.131.0007>
- (6). Defourny, J., & Develtere, P. (1999). Origines et contours de l'Économie Sociale au Nord et au Sud. Dans Defourny, J., Develtere, P., & Fonteneau, B. (dirs.), *L'économie sociale au Nord et au Sud* (pp. 25-58). Editions De Boeck, Bruxelles.

- https://emes.net/content/uploads/publications/Defourny.Develtere_ES_nord-sud_Chap1_FR.pdf
- (7). Defourny, J., & Develtere, P. (1999). Origines et contours de l'Économie Sociale au Nord et au Sud. Dans Defourny, J., Develtere, P., & Fonteneau, B. (dirs.), *L'économie sociale au Nord et au Sud* (pp. 25-58). Editions De Boeck, Bruxelles. https://emes.net/content/uploads/publications/Defourny.Develtere_ES_nord-sud_Chap1_FR.pdf
 - (8). Demoustier, D. et Malo, M. (2012). L'économie sociale et solidaire, une économie relationnelle ? Questions d'identité et de stratégie !. Dans : Emmanuel Bayle éd., *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire: Identités plurielles et spécificités* (pp. 15-37). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.bayle.2012.01.0015>
 - (9). Desmarteau, R. H., Saives, A. L., Schieb-Bienfait, N., Emin, S., Boldrini, J. C., & Urbain, C. (2020). La création de valeur : glas ou Graal ? Revue critique et modélisation du concept. *Management international*, 24, 91. <https://doi.org/10.7202/1077436ar>
 - (10). Dragan, A. (2016). *Emergence et structuration de l'économie sociale et solidaire en Roumanie*. [Thèse de doctorat : Université d'Angers]. TEL. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01482314>
 - (11). Laville, J-L. & Nyssens, M. (2001). *Les services sociaux entre associations, État et marché : l'aide aux personnes âgées*. La Découverte/MAUSS/Crida, Paris, 2001, 288 p.
 - (12). Maillefert, M., & Robert, I. (2017). Nouveaux modèles économiques et création de valeur territoriale autour de l'économie circulaire, de l'économie de la fonctionnalité et de l'écologie industrielle. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Décembr(5), 905. <https://doi.org/10.3917/reru.175.0905>
 - (13). Malleret, V. (2009). Peut-on gérer le couple coûts-valeur ? *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 15(1), 7. <https://doi.org/10.3917/cca.151.0007>
 - (14). Marin-Pérez, J-A. (2017). *La construction de la valeur en entrepreneuriat social Proposition d'un modèle pour la conception d'une valeur globale* [Thèse de doctorat : Université de Lorraine]. TEL. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01726917/file/DDOC_T_2017_0285_MARIN_PEREZ.pdf
 - (15). Mucchielli, A. (1996). Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales. . Armand Collin. Paris.280 p.
 - (16). ODCO. (2020). Office du Développement de Coopération. Consulté le 09 septembre 2020, à l'adresse <http://www.odco.gov.ma/>
 - (17). ODCO. (2021). *Situation au 31 Décembre 2020*. Office du Développement de Coopération. Consulté le 22 novembre 2021, à l'adresse <http://www.odco.gov.ma/fr/content/situation-au-31-d%C3%A9cembre-2020>
 - (18). Saci, F. (2013). *La création de valeur des alliances stratégiques et fusions-acquisitions : justification comparative par le modèle de mesure de la valeur financière. Cas des sociétés du SBF 250*. [Thèse de doctorat : Université Nice Sophia Antipolis]. HAL. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01246699/document>
 - (19). Scouarnec, A. (2011). Editorial. *Management & Avenir*, 49, 7-10. <https://doi.org/10.3917/mav.049.0007>
 - (20). Wacheux, F. (1995). *L'utilisation de l'étude de cas dans l'analyse des situations de travail : proposition méthodologique constructiviste*. 6ème congrès de l'AGRH. p. 127-134 <https://www.agrh.fr/assets/actes/1995wacheux085.pdf>