

**La contribution de l'Initiative Nationale pour le
Développement Humain à la performance des
coopératives : cas d'une coopérative féminine au Maroc**

**The contribution of the National Initiative for Human
Development to the performance of cooperatives : the case
of a women's cooperative in Morocco**

Said AHROUCH

Enseignant chercheur FSJES d'Agadir - Université Ibn Zohr - Maroc

Equipe de Recherche en Management des Organisations Sociales et Economie Territoriale
(ERMOSET),

Naoual MAMDOUH

Doctorante FSJES d'Agadir - Université Ibn Zohr – Maroc

Equipe de Recherche en Management des Organisations Sociales et Economie Territoriale
(ERMOSET),

Résumé

L'objectif de cet article est d'évaluer la performance globale d'une coopérative en s'inspirant du modèle de Morin, Savoie et Beaudin (1994) à partir des critères de pérennité, efficience économique, valeur des ressources humaines et légitimité. La vérification empirique a eu lieu à travers l'étude de la performance d'une coopérative agricole féminine suite au soutien financier de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH). Il s'agit d'une étude de cas basée sur une analyse documentaire permettant de relever des données quantitatives à partir des états de synthèses afin de déduire les indicateurs objectifs de la performance. En outre, une étude qualitative a eu lieu via des entretiens semi-directifs réalisés auprès de 40 adhérentes de la coopérative afin de déterminer les indicateurs subjectifs de la performance. La principale conclusion est que la contribution de l'INDH à la performance des coopératives est très importante.

Mots clés : Performance, économie, social, coopérative, INDH

Abstract

The ambition of this article is to evaluate the global performance of a cooperative by drawing on the model of Morin, Savoie and Beaudin (1994) based on criteria of perenniality, economic efficiency, value of human resources and legitimacy. The empirical verification took place through the study of the performance of a women's agricultural cooperative following financial support from the National Initiative for Human Development (NIHD). It's a case study based on a documentary analysis to rebalance the quantitative data from the summary reports in order to deduce the objective indicators of the performance. So a qualitative study was conducted via semi-structured interviews with 40 members of the cooperative to determine the subjective indicators of performance. The main conclusion is that the contribution of the NIHD to the performance of cooperatives is very important.

Keywords: Performance, economy, social, Cooperative, NIDH

Introduction

La performance, est un concept omniprésent dans la littérature, faisant l'objet d'un vaste débat. Sa signification est variable et entraîne des pratiques différentes, notamment en ce qui concerne sa mesure. Elle ne fait pas l'objet d'une définition unanime. Elle est même un concept superflu (Bourguignon, 1995). Généralement, les économistes et gestionnaires distinguent trois types de performances (Bouquin, 1989). La première mesurée par le rapport entre les ressources mises en œuvre par l'entreprise et les résultats obtenus – on parle de l'efficience ; la deuxième traduit le degré de la réalisation des anticipations des décideurs en tant qu'écart entre les objectifs et les résultats – on parle de l'efficacité. Quant à la troisième, elle traduit le niveau d'adéquation entre les objectifs affichés et le contexte dans lequel, l'entreprise se trouve – on parle de la pertinence.

Les organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS) n'échappent pas à cette logique d'évaluation de performance, compte tenu de leur finalité, leur mode de gouvernance et les attentes de leurs parties prenantes. Toutefois, la performance des OESS la performance présente des particularités.

Au Maroc, la composante coopérative représente le noyau dur de l'économie sociale et solidaire vu leur contribution au développement socio-économique du pays. De ce fait, les autorités marocaines ont lancé plusieurs programmes dont l'objectif est de soutenir ces organisations pour atteindre la performance afin de promouvoir leur développement et assurer leur pérennité. Parmi ces programmes, nous citons les programmes de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH), en particulier le programme « Soutien des AGR ».

Dans ce contexte, nous menons une recherche en vue d'apprécier l'impact du programme « Soutien des AGR » sur la performance des coopératives bénéficiaires des AGR à travers les questionnements suivants : quels sont les facteurs et les indicateurs de la performance des coopératives ? Et dans quelle mesure le programme « soutien des AGR » a contribué à la réalisation de telle performance?

Ce papier est articulé autour de quatre parties. La première partie traite la revue de littérature du concept de performance, qui sera ensuite présenté en application aux coopératives au niveau de la deuxième partie. Quant à la troisième partie, elle sera réservée à l'analyse de la contribution de l'INDH à la performance des coopératives, et expose la méthodologie adoptée pour mener l'étude sur terrain. Enfin, la quatrième partie présente et discute les résultats de l'analyse empirique.

1. Revue de littérature

La notion de la performance connaît, depuis des décennies, un engouement croissant notamment dans le domaine du management stratégique. Thème central interpellant diverses disciplines et écoles de pensée. Aujourd'hui, il n'existe pas une seule acceptation sur la définition de la performance ou sur la manière de la mesurer car chaque culture, chaque contexte sociopolitique et chaque entreprise peuvent y amener des réponses différentes (Lebas, 1995). Appréhender la notion de performance peut faire l'objet d'un vaste débat, mais engendre néanmoins deux problématiques, non seulement celle de sa définition, mais également de sa mesure (Maïga, 2018). On ne peut parler de performance que si on peut la mesurer. Mais aussi la mesure dépend de la définition adoptée (Bourgignon, 1995). En effet, et compte tenu du contexte, l'évaluation selon une seule dimension (financière par exemple) de la performance peut être acceptable et suffisante, tandis que dans d'autres situations il sera plus intéressant d'analyser la performance selon une approche multicritère qui intègre la dimension économique, financière, organisationnelle, sociale etc. Dans ce sens, et après l'apparition du concept de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) et le développement durable, plusieurs auteurs ont essayé d'évaluer la performance globale des organisations via la mise en œuvre des modèles d'évaluation analysant la performance selon une approche plurielle et holistique. Kaplan et Norton (2001) ont proposé le tableau de bord prospectif (BSC) qui mesure la performance selon des indicateurs répartis sur quatre axes : l'axe financier, l'axe clients, l'axe processus interne et l'axe apprentissage organisationnel. La version initiale du BSC a été modifiée par la suite par Hockert (2001) « Sustainability Balanced Scorecard », puis par Zupizet (2002) « Total Balanced Scorecard ». Ces modifications ont permis la mise à jour du tableau de bord prospectif à l'ensemble des évolutions de l'environnement des organisations. D'autres outils ont été proposés pour l'évaluation de la performance globale en se basant sur les indicateurs de développement durable et de la RSE, tel que le « Triple Bottom Line reporting (TBL) », « La Global Reporting Initiative (GRI) », Guide SD 21000, Norme ISO 26000 (Dohou et Berland, 2007).

Morin E. M., Savoie A. et Beaudin G. (1994) ont proposé un modèle axé sur quatre dimensions mesurées selon treize critères pour évaluer la performance d'une organisation. Le tableau ci-après présente le modèle.

Tableau 1: Dimensions et critères de performance

<p>Valeur des ressources humaines</p> <p><i>Mobilisation des employés</i></p> <p>Indicateurs : Degré d'intérêt manifesté par les employés pour leur travail et pour l'organisation, et le degré d'engagement.</p> <p><i>Climat de travail</i></p> <p>Indicateurs : niveau auquel l'expérience du travail est jugée favorablement par les employés (le taux de griefs, de maladies ou d'accidents).</p> <p><i>Rendement des employés</i></p> <p>Indicateurs : valeur économique des services rendus par les employés (la qualité et la quantité de production par employé).</p> <p><i>Développement des employés</i></p> <p>Indicateurs : degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation (l'augmentation des responsabilités effectives des employés).</p>	<p>Efficiences économiques</p> <p><i>Économie des ressources</i></p> <p>Indicateurs : niveau auquel l'organisation restreint la quantité des moyens utilisés afin d'assurer la meilleure marche du système (le taux de rotation des stocks et le pourcentage de réduction des erreurs).</p> <p><i>Productivité</i></p> <p>Indicateurs : quantité ou qualité des produits de l'organisation compte tenu de la quantité des moyens utilisés en production au cours d'une période donnée (comparaison des coûts avec ceux des années passées).</p>
<p>Légitimité auprès de groupes externes (les parties prenantes de l'organisations)</p> <p><i>Satisfaction des attentes des bailleurs de fonds</i></p> <p>Indicateurs : niveau auquel les bailleurs de fonds apprécient que leurs fonds sont exploités de façon rentable (le bénéfice par action).</p> <p><i>Satisfaction de la clientèle</i></p> <p>Indicateurs : jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses</p>	<p>Pérennité de l'organisation</p> <p><i>Qualité du produit</i></p> <p>Indicateurs : niveau de conformité des produits de l'organisations aux examens de qualité et son degré de satisfaction des exigences de la clientèle (le nombre de retours et le nombre d'innovations acceptées par le marché).</p> <p><i>Rentabilité financière</i></p>

<p>besoins (la qualité du service à la clientèle)</p> <p><i>Satisfaction des attentes des organismes régulateurs</i></p> <p>Indicateurs : niveau auquel l'organisation est conforme aux lois et règlements en vigueur (nombre d'infractions aux lois et aux règlements établis (nombre d'infractions aux lois et aux règlements établis).</p> <p><i>Satisfaction de la communauté</i></p> <p>Indicateurs : appréciation de la communauté élargie des activités et des effets produits par l'organisation (nombre de plaintes des citoyens, les aléas ou les crises écologique et le nombre d'emplois engendré par l'activité de l'organisation au niveau de la communauté)</p>	<p>Indicateurs : capacité d'une organisation de produire un bénéfice (rendement sur le capital investi et la marge bénéficiaire nette).</p> <p><i>Compétitivité</i></p> <p>Indicateurs : degré auquel l'entreprise conserve et conquiert des marchés (revenu par secteur et le niveau d'exportation).</p>
--	---

Source : Morin et al., 1994, p. 82

L'approche multidimensionnelle préconisée par Morin a mis en lumière les différents aspects définissant la performance des organisations. Chaque organisation peut adapter ces critères selon son contexte d'existence et les finalités poursuivies.

Les organisations de l'ESS, notamment les coopératives, peuvent constituer un cas particulier quant à l'évaluation de leur performance compte tenu de la place qu'elles occupent désormais sur la plan économique, social, culturel, environnemental, etc.

2. La performance des coopératives

Les coopératives jouent un rôle important dans le développement socio-économique du pays en créant des emplois, en luttant contre la pauvreté et l'exclusion et en améliorant les conditions de vie en particulier dans le milieu rural. De ce fait, l'évaluation de la performance des coopératives ne peut être réduite uniquement à la performance financière, mais elle exige une mesure à plusieurs niveaux (Ahrouch & Ben Ali, 2016). Il s'agit d'une évaluation des actions, mais aussi des intentions et des principes qui ont été à l'origine, des résultats obtenus et de leurs impacts. Ainsi, selon Ahrouch et Ben Ali « La logique de performance dans les

coopératives devrait répondre en fait aux besoins réels de toute une communauté dans le cadre d'une responsabilité sociale vis-à-vis des adhérents, salariés, environnement et territoire » (2016 : 10)

Ce type d'entrepreneuriat vise à préserver un certain équilibre entre l'efficacité économique et le développement social à travers une gestion démocratique, solidaire et sociale. L'entreprise coopérative a constitué donc un modèle d'entreprise sociale, de par les principes et les valeurs qui la régissent. C'est une affaire d'émancipation et de démocratie sociale avec ancrage territorial. La contribution des coopératives à un territoire est évaluée par l'aménagement de celui-ci, la création des emplois, le développement du tissu économique et social, et le développement durable. Les coopératives participent à la mise en valeur des compétences et des richesses qui se trouvent sur un territoire.

Au Maroc, et depuis l'indépendance, le modèle économique coopératif a été un choix stratégique pour garantir la modernisation des secteurs traditionnels, notamment l'agriculture. Au niveau institutionnel, les coopératives, bénéficient d'un appui important des pouvoirs publics, que ce soit sur le plan juridique et législatif (nouvelle loi 112-12), sur le plan social (couverture médicale pour les adhérentes), sur le plan économique (plateforme Maroc Taswiq,...), sur le plan d'accompagnement à travers l'Office de Développement de la Coopération (ODCO) et l'Agence de Développement Social (ADS) (Mourafaka, Moubadarates, Insertion Sociale par l'Economie), sans oublier la place occupée par les coopératives dans certains programmes de développement du gouvernement, notamment le Programme Maroc Vert (PMV) et l'INDH.

3. La contribution de l'INDH à la performance des coopératives

Depuis le lancement de l'Initiative nationale de développement humain en Mai 2005, le nombre des coopératives n'a cessé d'augmenter et ce grâce à l'appui financier et l'accompagnement de l'INDH en faveur des coopératives dans tous les programmes et en particulier le programme transversal au niveau de l'Axe « soutien des Activités Génératrices de Revenus (AGR) » (Ahrouch, 2011). Les activités génératrices de revenus relèvent du deuxième axe d'intervention du programme transversal. Elles bénéficient de 40% du budget alloué à ce programme ; et ce dans le but de favoriser l'insertion des populations pauvres et vulnérables dans le tissu économique et social. Abstraction faite du ciblage territorial, de contribuer à la promotion des produits de terroir et soutenir les activités visant la protection de l'environnement. Cet axe a également des objectifs spécifiques : Stimuler la création de

micro-projets générateurs d'emplois et de revenus stables, valoriser les ressources spécifiques aux territoires, soutenir l'esprit d'initiative, de création et d'entrepreneuriat collectif, encourager la spécialisation et l'approche filière dans création les projets AGR.

L'INDH, soutient les coopératives porteuses d'AGR selon des mesures de renforcement des capacités, d'accompagnement pré-projet et post-projet sur tous les volets (administratif, financier, technique, processus, marketing...) et enfin à travers des mesures de formation contribuant ainsi au développement de compétences et de savoir-faire en matière de management de projet.

3.1. Etude de cas

Pour mettre en lumière la contribution de l'INDH à la performance des coopératives, via l'axe « soutien des AGR » nous avons pris le cas de la coopérative Argane Tamaait. Le choix de la coopérative est motivé par l'importance de l'apport de l'INDH que ce soit en matière de soutien financier, d'accompagnement technique ou en termes de formations organisées au profit des adhérentes de la coopérative. Dans ce sens, nous avons procédé à l'évaluation de la performance de la coopérative Argane Tamaait selon les critères annoncés par Morin et al. (1994) tout en mettant en exergue l'apport de l'INDH à la réalisation de cette performance. L'analyse est réalisée selon une approche comparative entre les indicateurs affichés par la coopérative avant et après le soutien l'INDH.

3.2. Méthodologie

L'illustration empirique de nos propos vise à étudier la performance de la coopérative Argane Tamaait suite à l'accompagnement et le soutien financier de l'INDH. La collecte et l'analyse des données ont été réalisées selon deux approches. La première est une étude documentaire qui consistait à collecter les informations quantitatives issues des états de synthèses, pour relever les indicateurs objectifs de la performance de la coopérative. La seconde est une étude qualitative via un guide d'entretien semi-directif réalisé auprès de 40 adhérentes de la coopérative afin de déterminer les indicateurs subjectifs de la performance.

3.3. Présentation de la coopérative objet de l'étude

La coopérative Argane Tamaait est une coopérative féminine, créée le 30 Août 2013 à l'initiative de 29 femmes issues de la commune rurale Drargua, relevant de la province Agadir Ida Outanane. Elle opère actuellement dans la production et la commercialisation du noyau et l'huile d'Argan. La coopérative a bénéficié du soutien de l'INDH et de la commune rurale

Drargua en 2016. Cela a contribué au relancement de son activité, qui se limitait avant, à la prestation de service aux autres coopératives (concassage d'Argan).

4. Résultats et discussion

Pour évaluer la performance de la coopérative Argane Tamaait, nous avons choisi le modèle proposé par Morin et al (1994). Cette évaluation met en lumière la contribution de l'INDH à la performance de la coopérative tout en menant une comparaison entre les indicateurs réalisés avant et après le soutien de l'INDH dans le cadre « soutien des AGR ». En effet la coopérative a bénéficié d'un apport financier de 210 000 DH et des actions de formations au profit des adhérentes en plusieurs domaines, notamment la gestion comptable, commerciale et de projet.

4.1. L'efficacité économique

D'après les entretiens réalisés avec la gérante, la coopérative Argane Tamaait a commencé son activité en 2013 qui consistait à rendre le service de concassage des noyaux d'Argane aux autres coopératives de productions de l'huile d'Argan et dérivés. Cela est expliqué par l'absence de moyens financiers pour se procurer de la matière première afin de procéder à la production de l'huile d'Argan. Grâce au soutien de l'INDH dont la coopérative était bénéficiaire en 2016, l'activité a été relancée après l'acquisition du matériel (machine dépulpeuse) ce qui a contribué à l'augmentation de la productivité qui a passé de 1kg produit de noyaux par femme par jour en 2015 à 2kg en 2016 et 2017. Ainsi la coopérative a commencé son activité de commercialisation du noyaux d'Argan et de production de l'huile d'Argan en 2017 après l'introduction d'une presse mécanique ce qui a favorisé l'amélioration de l'étape de malaxage/pressage tout en supprimant l'addition d'eau qui représente une source de contamination bactérienne potentielle favorisant ainsi la qualité de l'huile et permettant l'extraction de quantités beaucoup plus grandes d'huile.

4.2. Valeurs des ressources humaines

Pour analyser la composante sociale de la performance au sein de la coopérative, nous avons opté pour la mobilisation des adhérentes, leur rendement, le climat social, le bien-être et le développement de leurs compétences.

- Mobilisation des adhérentes : La majorité des adhérentes déclarent son attachement à la coopérative et n'ayant pas l'intention de la quitter. Au contraire, la quasi-totalité des adhérentes espèrent le développement et le succès de leurs activités et affirment qu'ils font beaucoup d'efforts pour assurer la pérennité de la coopérative.

- Rendement des adhérentes : Les adhérentes avant la contribution de l'INDH, travaillaient 20 heures/ semaine pour le concassage des fruits d'Argan. Dès 2016, la coopérative a commencé la production et la commercialisation des noyaux et l'huile d'Argan, ce qui engendré l'accroissement du nombre d'heures de travail à plus de 44h/semaine.

- Climat social : Le soutien de l'INDH s'est également manifesté par l'aménagement et ameublement du local de la coopérative, ce qui a permis l'amélioration des conditions de vie des adhérentes et la promotion du climat social. L'ensemble des bénéficiaires est satisfait du climat social qui règne au sein de la coopérative. En effet, 44% ont déclaré que le climat social est satisfaisant alors que 56% ont jugé que ce climat est très satisfaisant. Ce climat favorable promeut la productivité et la créativité des bénéficiaires

- Bien-être des adhérentes : l'augmentation des heures de travail et la productivité a contribué à l'amélioration du revenu des adhérentes qui a passé de 20 DH à 60DH par jour ce qui vaut une augmentation de plus de 150%. Cette augmentation du revenu a amélioré les conditions de vie des adhérentes et de leurs familles.

- Développement des employés : les adhérentes ont jugé les formations organisées par l'INDH dans le cadre de l'axe « soutien des AGR » comme très bénéfiques. Elles déclarent leur satisfaction vis-à-vis de ces formations en mettant l'accent sur leur contribution dans la mise en place et la gestion de leur AGR, ainsi à l'accomplissement des procédures de certifications de leurs produits. Les adhérentes sont devenues plus conscientes et sensibilisées aux normes d'hygiène et de qualité dans le processus de production.

4.3. La pérennité de la coopérative

Concernant les efforts déployés par la coopérative pour assurer sa pérennité, nous avons constaté une nette amélioration de la qualité du produit qui s'est matérialisé par l'obtention en 2017 du certificat de l'Office National de Sécurité Sanitaire des produits Alimentaires (ONSSA) et la dénomination géographique (Indication Géographique Protégée) IGP Argane. L'INDH a apporté un soutien indéniable à la coopérative pour l'obtention des deux labels, qui s'est manifesté par la réalisation des formations traitant le sujet de certifications et un accompagnement au niveau d'accomplissement de la procédure de certification. Cette certification des produits de la coopérative a favorisé l'augmentation des ventes qui ont enregistré une augmentation de plus de 150 % entre les années 2015 et 2016 grâce à la commercialisation de noyaux d'Argan « znin » pour atteindre 330% en 2017 (CPC 2015, 2016, 2017) après l'introduction de l'activité de commercialisation de l'huile d'Argan.

L'adhésion de la coopérative au GIE « Ethical Women » a également contribué à l'augmentation de son chiffre d'affaires, compte tenu des efforts déployés par le GIE pour soutenir et aider ses membres pour la commercialisation de leurs produits. L'adhésion de la coopérative Argane Tamaait était soumise à la condition de certification de ses produits par l'ONSSA.

La diversification de l'activité de la coopérative et la certification de ses produits ont permis une amélioration de la rentabilité financière (Résultat net/capitaux propres) qui a passé en 2017 à 20% par rapport à 2015 et 2016, ayant enregistré un résultat net nul (Bilan 2015, 2016, 2017). L'augmentation du chiffre d'affaires a contribué également à l'accroissement du rendement du capital investi (7% en 2017) selon les données issues des états de synthèses.

4.4. La légitimité de la coopérative

D'après les entretiens menés, l'ensemble des partenaires de la coopérative a manifesté une satisfaction vis-à-vis de la performance de la coopérative. En fait, les bailleurs de fonds, notamment le responsable de suivi et évaluation du programme de l'INDH relevant de la Division de l'Action Sociale (DAS) de la Province d'Agadir Ida Outanane a félicité les efforts déployés par les adhérentes de la coopérative et leur engagement au respect de l'ensemble des procédures administratives et règles en vigueur. Ledit responsable affirme l'intention de la DAS de continuer à soutenir la coopérative sur le plan financier et le renforcement de ses capacités.

Les résultats des entretiens menés auprès des clients de la coopérative ont montré la satisfaction vis-à-vis de la qualité des produits et les prix pratiqués. En effet, la coopérative, et dès 2016, a diversifié son offre, ce qui lui a permis d'attirer plus de clients.

Pour la satisfaction des organismes de régulation, la coopérative Argane Tamaait a bénéficié du soutien de la commune rurale Drargua, qu'elle lui a subventionné en octroyant un fond de 80 000dh. Le responsable de la commune a également manifesté sa satisfaction quant au progrès réalisé par la coopérative.

Concernant la satisfaction de la communauté, la coopérative, et depuis sa création en 2013, a pu créer une certaine dynamique au niveau de sa communauté à travers la création d'emplois directs pour ses adhérentes. Cependant, et après avoir bénéficié de l'apport de l'INDH, la coopérative a introduit d'autres activités ce qui a relancé l'emploi au niveau du Douar Tamaait Izdar, que ce soit direct (augmentation du nombre d'adhérente de 29 femmes à 40) ou indirects.

Conclusion

D'après les résultats de notre recherche, qui a porté sur la contribution de l'INDH à la performance de la coopérative Argane Tamaait, on assiste à une évolution positive de la performance de la coopérative après avoir bénéficié de l'apport de l'INDH. Cependant, elle est confrontée à plusieurs obstacles tels que le taux élevé d'analphabétisme des adhérentes, l'insuffisance des fonds pour financer la croissance de la coopérative, le manque des débouchés commerciaux, le manque d'expérience et de compétences dans la gestion des coopératives, l'enclavement de la coopérative limite ses potentialités de développement. Afin de relever ces défis, la coopérative devrait effectuer un ensemble de mesures afin d'améliorer la gestion administrative et financière, la maîtrise et le contrôle de l'activité à tous les niveaux. Dans ce sens, un ensemble de recommandations peuvent être formulées pour améliorer la performance :

- L'efficacité économique : l'appui à la définition et la mise en œuvre d'une stratégie de valorisation et de commercialisation collective par la création d'un consortium d'exportation pour relancer les ventes des produits de la coopérative au niveau international ; la promotion des produits des coopératives auprès des magasins spécialisés et grandes surfaces pour promouvoir les ventes; la participation aux foires aux niveaux régional, national et international.

- La pérennité de la coopérative : la mise en place d'une unité de conditionnement collective pour les coopératives pour une meilleure valorisation du produit (packaging) ; la mise en place d'un laboratoire d'analyse pour le contrôle de la qualité du produit dans une perspective de certification ou labellisation.

- La valeur des ressources humaines : l'accroissement et la diversification des formations au profit des adhérentes et des salariés selon leurs besoins et priorités : techniques de commercialisation et marketing, techniques d'extraction et filtration, gestion de production, normes de qualité, etc. ; la nécessité d'un accompagnement de proximité.

- La légitimité auprès des groupes externes : définition et mise en place des pratiques de bonne gouvernance pour améliorer la transparence et la crédibilité de la coopérative ; accompagnement à la labellisation pour rassurer le consommateur quant à la qualité des produits ; sensibilisation à la préservation des ressources naturelles, notamment l'arganeraie.

Références bibliographiques

Ahrouch S., Ben Ali F. (2016), « L'évaluation de la performance des coopératives : cas de la coopérative Tighanimine de production de l'huile d'argane », REMACCOOP n°6, Décembre, pp. 6-16.

Ahrouch, S. (2011), « Les coopératives au Maroc : enjeux et évolutions », Revue internationale de l'économie sociale RECMA n°322, Octobre, pp.23-26

Bouquin H. (1986), « Le structurel et le contingent en contrôle d'entreprise », Cahiers de la FNEGE, n°39, Septembre, pp.33-42.

Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? » Revue Française de comptabilité N°269, Juillet-Août, pp. 61-65.

Dohou A., & Berland N. (2007), « Mesure de la performance globale des entreprises », Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers.

Hockerts K. (2001), "Corporate Sustainability Management, Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability", Proceedings of Greening of Industry Network Conference, January 21-24, Bangkok.

Kaplan R. S., Norton D. P. (2001), « Comment utiliser le tableau de bord prospectif? Pour créer une organisation orientée stratégie ». Éditions d'organisation.

Lebas M. (1995), « Oui, il faut définir la performance », Revue Française de Comptabilité, n°269, Juillet-Août, p. 66-71.

Morin E. M., Savoie A. et Beaudin G. (1994). « L'efficacité de l'organisation- Théories Représentations et Mesures », Gaëtan Morin Editeur.

Maïga D. A. H., (2018), « La perception des dimensions de la performance globale du balanced scorecard par les dirigeants des entreprises privées et publiques en Afrique : le cas de quatre entreprises », Revue du Contrôle de la Comptabilité et d'Audit, n°4, Mars 2018, p. 174.

Supizet J. (2002), « Total Balanced Scorecard, un pilotage aux instruments ». L'Informatique Professionnelle n° 209, pp. 15-20.