



Belgeo

Revue belge de géographie

1 | 2023

Miscellaneous

Les coopératives au Maroc, entre bricolage et développement rural : le cas des regroupements de fromage de chèvre de Chefchaouen

Local cooperatives in Morocco, between bricolage and rural development : the case of goat cheese groups in Chefchaouen

Rayyane M'Barki et Serge Schmitz



Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/belgeo/62626>

ISSN : 2294-9135

Éditeur :

National Committee of Geography of Belgium, Société Royale Belge de Géographie

Ce document vous est offert par Université de Liège



Référence électronique

Rayyane M'Barki et Serge Schmitz, « Les coopératives au Maroc, entre bricolage et développement rural : le cas des regroupements de fromage de chèvre de Chefchaouen », *Belgeo* [En ligne], 1 | 2023, mis en ligne le 23 novembre 2023, consulté le 23 novembre 2023. URL : <http://journals.openedition.org/belgeo/62626>

Ce document a été généré automatiquement le 23 novembre 2023.



Le texte seul est utilisable sous licence CC BY 4.0. Les autres éléments (illustrations, fichiers annexes importés) sont « Tous droits réservés », sauf mention contraire.

Les coopératives au Maroc, entre bricolage et développement rural : le cas des regroupements de fromage de chèvre de Chefchaouen

Local cooperatives in Morocco, between bricolage and rural development : the case of goat cheese groups in Chefchaouen

Rayyane M'Barki et Serge Schmitz

Introduction

- 1 Dans de nombreux pays en voie de développement, les coopératives agricoles sont soutenues, car elles participent au développement local et à l'amélioration du bien-être des populations. Ces coopératives allient les enjeux économiques, sociaux et démocratiques et contribuent à la sécurité alimentaire, à la lutte contre la pauvreté et à l'amélioration de la situation des femmes (Gebremichael, 2014 ; Mojo, Degefa, Fischer, 2017 ; Neupane, Paudel, Mandeep, Qinying, 2022). Elles favorisent l'amélioration de la performance agricole des petits exploitants en facilitant, entre autres, leur accès aux services de vulgarisation et aux intrants. Elles améliorent les revenus des agriculteurs et leur pouvoir de négociation et leur permettent d'adopter de nouvelles technologies, de se lancer dans de nouveaux investissements, de réduire leurs coûts de transaction et de s'ouvrir sur de nouveaux marchés (Abate, Fransesconi, Getnet, 2014 ; Ma, Abdulai, Goetz, 2018 ; Manda *et al.*, 2020 ; Narrod *et al.*, 2009).
- 2 Cependant, face à la globalisation des marchés qui valorise les effets de taille aux dépens des effets de proximité, les formes d'organisation des acteurs, y compris dans les coopératives, ont connu de profondes mutations afin de survivre, élever leur pouvoir de négociation et augmenter leur efficacité (Assens, 2013 ; Mauget, 2008). Ces évolutions ont eu de multiples conséquences y compris sur les adhérents dont la

fidélité a baissé et les comportements sont devenus plus individualistes et opportunistes (Assens, 2013 ; Barraud-Didier, Henninger, 2009 ; Barraud-Didier, Henninger, Triboulet, 2014).

- 3 Au Maroc, les coopératives représentent un outil privilégié de l'économie sociale et solidaire et en particulier du secteur agricole qui représente 63 % du total des coopératives à l'échelle nationale (ODCO, 2021). Le nombre des coopératives est passé de 62 en 1957 à 2 000 en 1983 et a atteint 47 609 en 2021 (ODCO, 2021, s.d). D'une part, le Plan Maroc Vert (2008-2019) a permis la création de 9 951 coopératives afin de faciliter la mutualisation de moyens de production, l'optimisation des coûts, l'accès aux nouveaux marchés et la réalisation d'investissements difficiles à mettre en place de façon individuelle (Ministère de l'agriculture, 2020). D'autre part, le plan Génération Green (2020-2030) vise la transformation des coopératives en entreprises productives, autonomes, performantes et capables de poursuivre leur activité après la fin du soutien public. Cette nouvelle approche se base sur l'investissement, la concurrence et la compétitivité (Ministère de l'agriculture, 2021 ; Tali, 2018).
- 4 Le modèle coopératif a intéressé de nombreux chercheurs marocains. Certains se sont focalisés sur les enjeux, les aides et les évolutions (Ahrouch, 2011). D'autres se sont concentrés sur les spécificités de ce modèle économique et ses impacts sur le développement territorial (Jouiet, 2020 ; Mergoum, Hinti, 2016a). En ce qui concerne les difficultés liées au développement coopératif, les chercheurs ont mis l'accent sur les problèmes de gouvernance, le nombre important des adhérents des coopératives, le faible niveau de scolarité des coopérateurs, l'absence d'objectifs clairs, la peur du contact avec les autorités administratives et les problèmes de transport (Badraoui, Saikouk, 2015 ; Mergoum, Hinti, 2016b ; Tazi, 2018). Malgré les évolutions positives quant au nombre et aux orientations, la dynamique coopérative au Maroc rencontre plusieurs problèmes liés tant à des questions logistiques que de gouvernance (Badraoui, Saikouk, 2015 ; Tazi, 2018). Le soutien institutionnel a suscité l'avidité de certains acteurs et a été mal utilisé par d'autres, ce qui a donné naissance à des coopératives vouées à l'échec ou fonctionnant en incohérence avec les principes et les valeurs coopératifs.
- 5 Dans ce contexte, cet article propose une analyse du bricolage coopératif à travers une étude menée sur les coopératives du fromage caprin de Chefchaouen. Le concept de bricolage a été proposé en 1962 par l'anthropologue Claude Lévi-Strauss dans son livre « Pensée sauvage » où il met en évidence la différence entre le travail du bricoleur et celui de l'ingénieur. Il précise que le premier réemploie les moyens du bord et le second construit ses projets selon un plan et une visée prédéfinis (Lévi-Strauss, 1962 ; Zink, 2008). Le concept de bricolage a intéressé d'autres auteurs comme Claude Javeau qui a analysé le bricolage social. Selon ce sociologue, la société résulte de bricolages quotidiens des acteurs qui ajustent leurs pratiques selon les circonstances et utilisent leurs ressources sans forcément réagir de manière rationnelle (Javeau, 2001 ; Trémel, 2004). Dans le milieu coopératif, les chercheuses Mangnus et Schoonhoven-Speijer ont analysé les possibilités d'accès des coopératives au marché à partir des thèmes identifiés par Baker et Nelson dans leur étude sur le bricolage entrepreneurial : *making do*, *resources at hand* et *combination of resources for new purposes* (Baker, Nelson, 2005). D'après ces auteurs, la durabilité des liens des coopératives avec le marché dépend moins de la mise en place de plans prédéfinis et d'organisations formelles et idéales souvent imposés par des acteurs extérieurs que de la capacité à bricoler en utilisant les

ressources disponibles, en agissant face aux problèmes et en tirant parti des opportunités.

- 6 Dans cette recherche, nous faisons le lien entre géographie et économie sociale et solidaire en analysant les logiques d'émergence et de survie des coopératives, les opportunités et les freins à leur développement, puis en interrogeant comment les coopératives de terroir participent au renouvellement des sociétés et économies rurales. Nous soutenons qu'au-delà du modèle coopératif reconnu par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI), il existe diverses façons de bricoler des regroupements qui, in fine, participent au développement collectif des terroirs. Pour ce faire, nous avons choisi d'appréhender la réalité de deux coopératives du nord-ouest du Maroc, les pratiques et les mentalités locales en faisant le lien avec les principes et valeurs reconnus à l'échelle internationale. Nous avons réalisé une enquête qualitative auprès d'une diversité d'acteurs. Pour explorer les solutions présentes sur le terrain, nous nous sommes concentrés sur les coopératives fromagères actives de la province de Chefchaouen qui reflètent deux réalités bien différentes : Ajbane Chefchaouen et Achamal. Si les résultats de notre étude qualitative ne peuvent, certes, pas être généralisés à la totalité des coopératives marocaines, ils permettent d'améliorer la compréhension des enjeux coopératifs, d'apporter des pistes de réflexion et d'appuyer les futures initiatives de développement coopératif.
- 7 L'article est structuré en trois parties. Premièrement, nous mettrons en avant les principales caractéristiques et conditions de réussite coopérative. Deuxièmement, nous mettrons l'accent sur le territoire d'étude et la méthodologie du travail de terrain. Troisièmement, nous présenterons les résultats de l'enquête. Après une description des deux coopératives et de leur mode de fonctionnement, nous discuterons le bricolage coopératif puis interrogerons son incidence sur le développement rural.

L'idéal coopératif : des fondements reconnus à l'échelle internationale

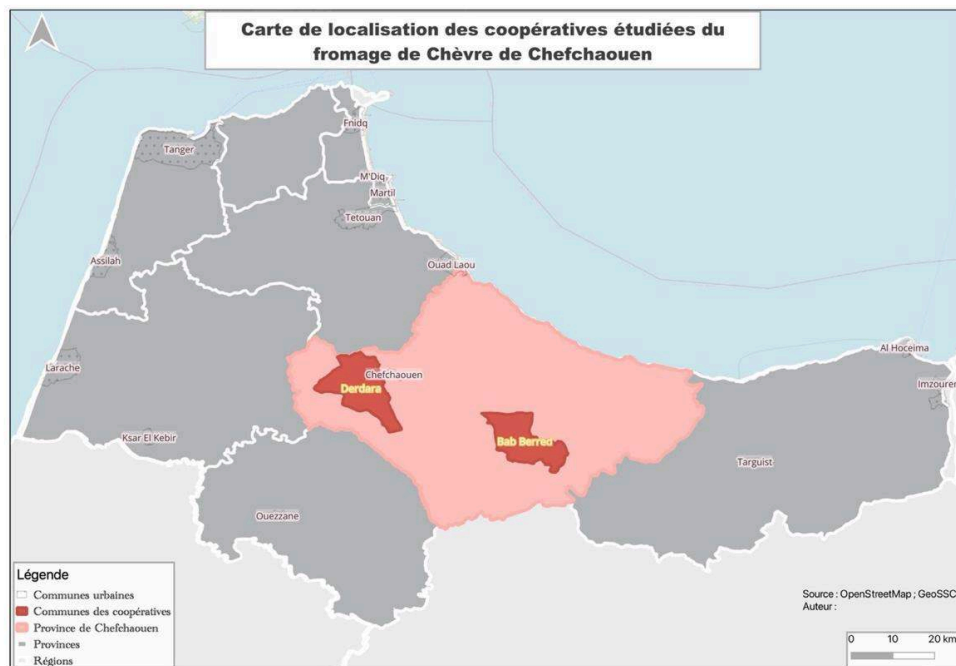
- 8 Le concept de coopérative est apparu au début du 19^{ème} siècle et a été officiellement reconnu par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) en 2002. En reprenant la définition, les principes et les valeurs de la déclaration, adoptée à Manchester en 1995, sur l'identité coopérative de l'ACI, l'OIT a transformé les normes internes du mouvement coopératif en des normes officielles au niveau inter-gouvernemental (Roelants, 2003). Elle définit la coopérative comme « *une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement* » (OIT, 2002).
- 9 Afin que les coopératives puissent répondre à des besoins difficiles à satisfaire de façon individuelle, elles devraient respecter cinq valeurs fondamentales : la solidarité, la responsabilité, la démocratie, l'égalité en matière de droits et l'équité (ACI, s.d). À cette fin, elles devraient s'appuyer sur sept principes définis par l'ACI : l'adhésion volontaire et ouverte, la gestion démocratique, la participation économique, l'autonomie et l'indépendance, l'éducation, formation et information, la coopération entre les coopératives et l'engagement envers la société (FEBECOOP, s.d).

- 10 Si l'option de créer des coopératives suscite un intérêt accru, sa mise en application s'avère compliquée dans certains territoires. Pour favoriser la pérennité des coopératives et générer des retombées positives sur les membres et les communautés d'accueil, les coopérateurs devraient adopter des pratiques qui valorisent les intrants locaux et s'inspirer de pratiques éprouvées (Lafleur, Lopez, Dion, 2004 ; Molina, 2009). Les facteurs de réussite peuvent être classés selon cinq groupes : la formule coopérative, les facteurs humains et sociaux, les facteurs historiques et structurels, l'autonomie financière, l'engagement des partenaires (Leclerc, Doiron, 2012 ; Molina, 2009).

Étude de terrain

- 11 Pour explorer les pratiques des coopératives et leurs impacts sur le développement, nous avons réalisé une enquête qualitative à propos de deux coopératives de fromage caprin situées dans la province de Chefchaouen.

Figure 1. Localisation des coopératives étudiées du fromage de chèvre de Chefchaouen.



Source : OpenStreetMap ; GeoSSC.

Auteur : Rayyane M'BARKI

- 12 Nous avons choisi de travailler sur le fromage vu l'intérêt qu'il occupe au niveau de la Région Tanger-Tétouan-Al Hoceima. Le savoir-faire lié à la production du fromage traditionnel a été conservé depuis plusieurs années par les femmes rurales. Au vu de son importance, le Plan Maroc Vert a soutenu l'organisation de la filière caprine pour améliorer son impact socio-économique.

Territoire d'étude

- 13 La province de Chefchaouen (457 432 habitants en 2014) se situe au nord-ouest du pays, dans le Rif, sur le massif du pays de Jbalas (HCP, 2018 ; Vignet-Zunz, 2014). Il s'agit d'un territoire rural qui regroupe une seule municipalité et 27 communes rurales dont Dardara et Bab Berred où se trouvent les coopératives étudiées (HCP, 2018).
- 14 La province de Chefchaouen se caractérise par un patrimoine naturel et culturel important. Sa richesse naturelle est valorisée par le Parc National Talassemtane et le Parc Naturel Bouhachem. Elle fait aussi partie de la Réserve de la Biosphère Intercontinentale de la Méditerranée. Par ailleurs, la ville de Chefchaouen a été reconnue comme une communauté emblématique de la Diète Méditerranéenne, au patrimoine culturel immatériel de l'UNESCO. Cette reconnaissance est due au mode de vie des habitants qui sont attachés aux traditions et aux valeurs d'hospitalité, de dialogue et de partage qui se concrétisent en partie à travers l'art culinaire local et les produits de terroir (Achernan, Tazi, Chebli, 2019).
- 15 Au niveau économique, le commerce, l'artisanat et le tourisme jouent un rôle important, contrairement à l'industrie (HCP, 2018). Quant à l'agriculture, elle représente la principale source de revenu des ménages malgré son aspect traditionnel et sa dépendance aux aléas climatiques. En plus d'une topographie accidentée, les sols sont peu favorables et les niveaux de mécanisation, d'irrigation et d'utilisation de semences sélectionnées sont faibles (HCP, 2018 ; Lakhouaja, Faleh, Chaaouan, 2017). La province de Chefchaouen est dominée par la monoculture de cannabis. Sur le total de 72 500 ha de cannabis détectés par l'Office des Nations-Unies contre la drogue et le crime, 56 % de la surface nationale se trouve dans la province de Chefchaouen qui produit 65 % (34 711 tonnes) de la production nationale. Le cannabis représente 25 % de la surface agricole utile de la province (Goeury, 2009 ; Lakhouaja *et al.*, 2017 ; ONUDC, 2007).

Méthodologie de travail

- 16 Nous avons procédé selon une démarche qualitative pour nous rapprocher des participants, observer leurs modes de vie et discuter avec eux. 17 entretiens semi-directifs et 4 groupes de discussion ont été organisés, en octobre 2021, auprès des acteurs agricoles régionaux et départementaux, des acteurs de la filière, des habitants et des consommateurs. Les participants à l'enquête ont des profils diversifiés en termes de domaines d'intervention, de genre et d'âge (voir annexe).
- 17 Les échanges ont eu lieu en arabe et ont été enregistrés et retranscrits après traduction. Ils ont été enrichis par des visites de terrain, notamment des coopératives. La province compte deux coopératives fromagères reflétant deux réalités différentes et n'ayant ni les mêmes moyens, ni le même niveau d'expérience, ni le même fonctionnement. La confrontation de ces deux cas permet la diversification des angles d'analyse.
- 18 Les principales thématiques qui ont été abordées lors des entretiens sont les suivantes : les spécificités de la filière fromagère ; le fonctionnement des coopératives ; la justice spatiale d'un point de vue genre. Dans le cadre du volet de l'enquête consacré au fonctionnement des coopératives, nous avons mis l'accent sur cinq éléments : contexte de création et d'évolution, modalités de gouvernance, conditions de travail et de fabrication, retombées socio-économiques, réussites et difficultés.

Résultats

- 19 Les analyses des deux coopératives de fromage caprin de Chefchaouen montrent toute la difficulté de mettre en œuvre un modèle coopératif. Car, malgré le soutien de l'État, les initiatives peinent à convaincre les paysans, dont une partie est plus intéressée par la culture du cannabis que par la commercialisation du lait. Néanmoins, il y a une volonté d'offrir une alternative, quitte à accepter une certaine réinterprétation du concept de coopérative.

Deux coopératives installées pour la valorisation de la filière caprine

- 20 D'une part, la coopérative Ajbane Chefchaouen a été installée en 1992 par la direction de l'élevage. Parallèlement, l'Association Nationale des Éleveurs Ovins et Caprins (ANOC) portait le projet ANOC-ADRAI (1992-1998) pour le développement de l'élevage caprin dans la région de Chefchaouen. Pour améliorer la valorisation du lait caprin de Chefchaouen, la gestion de l'unité de production Ajbane Chefchaouen a été confiée en 1999 à l'ANOC, ce qui a favorisé plusieurs évolutions (obtention de l'agrément de l'Office National de Sécurité Sanitaire des produits Alimentaires (ONSSA), approbation de la demande de certification IGP du fromage frais, augmentation de la capacité de stockage). Cependant, ces améliorations ne sont pas traduites par une augmentation du niveau de production du fromage y compris le frais qui est passé de 33 719 kg en 2015 à 27 657 kg en 2017.
- 21 D'autre part, la coopérative Achamal a été créée en 2016 dans le cadre de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain afin d'organiser la fabrication fromagère à Bab Berred et développer de nouvelles activités agricoles face à la domination de la culture de cannabis. En vue de pallier la faiblesse de production (55 à 60 l/jour en haute lactation), le président a créé une association pour la collecte du lait caprin mais il a arrêté son activité pour protéger la santé des consommateurs en période de covid.

Des conditions de travail contrastées

- 22 Les conditions de travail et de fabrication sont très différentes d'un regroupement à l'autre. De son côté, Ajbane Chefchaouen compte cinq salariés et dispose d'un laboratoire, de trois ateliers (réception, fabrication, conditionnement) et de trois chambres froides. Elle propose six produits : la tomme, le gouda, le frais, la feta ainsi que le yaourt nature et sucré. Pour la collecte, elle se fait auprès du centre technique d'élevage caprin de Bellota et de 50 éleveurs permanents répartis sur 8 douars. Les produits sont vendus dans la fromagerie, dans un kiosque au bord de la route et dans des boulangeries, épiceries et supermarchés. Grâce à un véhicule frigorifié, le commercial livre les produits à sept villes. En 2017, la fromagerie était en lien avec 71 revendeurs.

Figure 2. Collecte de lait - Ajbane Chefchaouen.



- 23 En ce qui concerne la coopérative Achamal, elle produit du beurre, du lben et du fromage frais en quantité limitée vu l'effectif caprin réduit dont elle dispose. Ce fromage est réputé malgré des conditions de fabrication difficiles. Achamal ne dispose pas encore d'un local équipé et conforme aux conditions sanitaires. Au moment de l'enquête, la fabrication était assurée de façon traditionnelle dans la cuisine de la maison du président, qui veille sur le respect des conditions d'hygiène malgré le manque d'équipements.

Des réussites malgré les difficultés

- 24 Certaines difficultés sont rencontrées à la fois par Ajbane Chefchaouen et par Achamal. Il s'agit principalement de la capacité d'élaborer une stratégie de développement avec un plan d'action permettant d'atteindre des objectifs bien définis dans un délai précis.
- 25 Malgré la grande expérience de l'ANOC, Ajbane Chefchaouen n'arrive ni à mobiliser de nouveaux éleveurs pour augmenter sa production ni à définir une stratégie de communication pour faciliter la commercialisation de ses produits. Par ailleurs, elle connaît le retard de certains projets tels que la labellisation IGP du fromage frais qui a été lancée en 2010. Malgré les obstacles rencontrés, Ajbane Chefchaouen veille sur l'amélioration de sa situation et de ses services. Par exemple, elle a diversifié ses produits pour mieux gérer la saisonnalité et ne pas casser la dynamique de commercialisation. Elle a également étudié ses prix pour répondre à une problématique exprimée par une employée au moment de l'enquête¹ : « *les prix ne sont pas bien étudiés. [...] La tomme doit être vendue à un prix supérieur, car 1 kg de fromage nécessite 10 litres de lait et puisque nous n'arrivons pas à le vendre, on continue à le travailler et à veiller sur sa qualité pendant 1 an de conservation* ». Les efforts de la fromagerie ont été reconnus. Elle a obtenu en 2014 le prix d'excellence pour le gouda et la médaille d'or pour la feta dans le

cadre du Concours Marocain des Produits du Terroir organisé par l'Agence pour le Développement Agricole.

- 26 De son côté, la coopérative Achamal fait face à des obstacles liés à la domination de la culture du cannabis, comme l'explique son président : « *J'ai installé la première unité de fabrication dans un endroit stratégique [...]. Les acteurs ont pensé que je voulais lutter contre la culture du kif, alors que ce n'était pas le cas. A cause de ces conflits d'intérêts, j'ai changé le local* ». La coopérative a rencontré d'autres difficultés liées à la pandémie de covid qui a commencé trois ans après sa création. Plus précisément, les efforts de mobilisation des éleveurs pour augmenter la quantité du lait et du fromage produit ont été voués à l'échec. Par ailleurs, la non-disposition d'un local équipé bloque l'obtention de l'agrément de l'ONSSA et complique davantage la communication et la commercialisation des produits. Cependant, et malgré ces difficultés, la motivation de Jamal et son désir d'innovation lui ont permis de bénéficier du soutien de la Direction Provinciale de l'Agriculture (DPA) pour l'installation d'une chambre hydroponique et l'aménagement de son unité de fabrication.

Les coopératives et le bricolage, entre idéal et réalité locale

- 27 Les coopératives fromagères de Chefchaouen ont bénéficié d'un ensemble d'aides provenant principalement de la DPA de Chefchaouen dans le cadre du Plan Maroc Vert. Cependant, et malgré son importance, le soutien institutionnel ne peut pas leur garantir d'outrepasser toutes les difficultés dans un contexte où certaines conditions de réussite font défaut. Bien au contraire, la stratégie de soutien a favorisé la propagation du bricolage, car la situation des coopératives fromagères de Chefchaouen soulève des questions quant à leurs fondements et aux opportunités réellement offertes aux populations locales. Sur la base de l'étude des deux coopératives et d'autres exemples abordés avec les participants, le bricolage coopératif est analysé à travers le statut juridique, l'esprit coopératif et l'intégration de la population locale.

Le statut juridique

- 28 Les deux cas d'étude montrent qu'il existe des coopératives dont la composition et le fonctionnement réel ne correspondent pas totalement à l'idéal défendu à l'échelle nationale et internationale. Ainsi, la gestion de la fromagerie Ajbane Chefchaouen a été cédée à l'ANOC pour surmonter ses difficultés, ce qui a provoqué la dissolution de la coopérative.
- 29 Si la situation de la fromagerie s'est effectivement améliorée suite à ce changement, elle bénéficie encore des soutiens destinés aux coopératives, ce qui est considéré comme opaque par un ensemble d'acteurs internes et externes. Un institutionnel témoigne : « *avant l'ANOC, la fromagerie Ajbane Chefchaouen était gérée par la DPA. Son fonctionnement n'est pas transparent et son statut n'est pas clair, je ne l'ai jamais compris* ». Par ailleurs, les institutionnels ont déjà fait face à la création de regroupements fantômes où les habitants ont été instrumentalisés par certains « leaders » pour bénéficier des aides, créer des coopératives sur le papier et les abandonner. C'est-à-dire que le soutien de l'État peut être accordé aux acteurs qui choisissent de se regrouper sans avoir un projet bien ficelé et sans être conscients des responsabilités futures, ce qui conduit à l'échec et au gaspillage de l'aide publique.

L'esprit coopératif

- 30 Le modèle coopératif promu par les stratégies agricoles vise le regroupement des petits agriculteurs pour favoriser l'amélioration de leur situation et la réalisation de leurs objectifs communs. Il se base sur un ensemble de piliers dont la solidarité, la responsabilité et la démocratie. En revanche, le fonctionnement sur le terrain de certaines coopératives reflète la prise de décision par le président seul ou par quelques acteurs clés. D'un côté, le processus décisionnel d'Ajbane Chefchaouen relève d'une association nationale située à Rabat et n'implique ni les salariés ni les habitants. De l'autre, la coopérative Achamal regroupe sur le papier sept coopérateurs, mais sa stratégie de développement et son fonctionnement reposent sur le président qui prend toutes les décisions et qui s'occupe de tout le processus, de l'élevage à la commercialisation. Les participants à l'enquête parlent plus du président que de la coopérative en tant que projet collectif. Les lacunes en matière de décision collective peuvent cependant s'expliquer par le désintérêt de certains coopérateurs qui s'engagent uniquement pour des raisons financières.
- 31 La faiblesse de l'esprit collectif se voit aussi chez les éleveurs de l'ANOC, comme le précise un éleveur : « *Nous sommes 40 éleveurs, mais [...] nous avons des conflits. Nous sommes divisés en groupes et certains souhaiteraient notre échec. Il y a beaucoup de haine et d'ignorance* ». Cette haine s'expliquerait, entre autres, par une concurrence poussée à l'extrême et par une volonté démesurée d'être meilleur que les autres.
- 32 En effet, la présence de l'esprit coopératif n'est pas une condition pour bénéficier des aides de l'État, et ce n'est pas près de changer. Pour appuyer le propos, nous donnerons l'exemple de la coopérative féminine Al Abbaria pour la collecte de lait qui a été installée en 2021 à Bni Faghloom à la demande du gouverneur. Avant son installation, les coopératrices n'avaient ni une expérience dans l'élevage, ni une idée claire de leurs attentes et n'étaient pas d'accord sur le fonctionnement de la coopérative. Ainsi, la sensibilisation incomplète autour des objectifs des coopératives amène à se concentrer sur les aspects financiers et sur les intérêts personnels, ce qui complique la mise en place de projets collectifs bien définis avec des objectifs clairs et de bonnes stratégies d'action.

L'intégration de la population locale

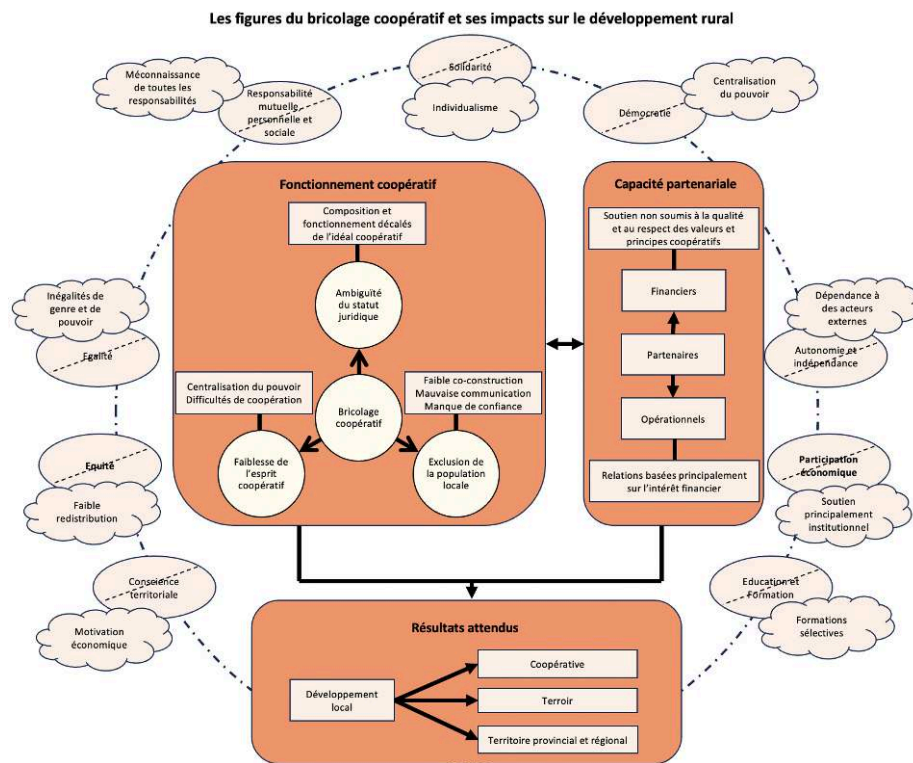
- 33 Contrairement aux salariés satisfaits de l'apport d'Ajbane Chefchaouen, les habitants, y compris ceux bénéficiant d'un revenu grâce à la fromagerie, pensent que ses retombées socioéconomiques sont faibles. De leur côté, les éleveurs ne se sentent pas assez soutenus par la fromagerie qui manque, selon eux, d'empathie. Un éleveur témoigne : « *Ils prétendent avoir de bonnes relations avec les éleveurs et les soutenir, ce qui est faux. Ils ne pensent qu'à l'aspect commercial [...]. Au début, ils ont précisé que les gains seraient partagés avec les éleveurs. En période de sécheresse, on leur a demandé de nous aider à l'achat du fourrage [...]. Notre demande a été refusée sous prétexte qu'ils ne peuvent pas utiliser l'argent qu'ils gagnent* ». En plus de l'insatisfaction, ces propos reflètent une mauvaise communication avec les éleveurs qui ne comprennent pas leur place dans la fromagerie.
- 34 Au sein des coopératives, les décisions peuvent être très centralisées et n'impliquent pas forcément tous les coopérateurs et salariés. L'exclusion de ces personnes susceptibles de contribuer au développement de l'activité ne favorise pas la résolution

des problèmes de communication, de production, de commercialisation et de mobilisation des éleveurs. Au-delà des enjeux décisionnels, les coopératives font face à des enjeux de communication. Pour illustration, la gérante d'Ajbane Chefchaouen ne connaît pas les raisons du blocage de la mise en œuvre du label IGP et n'est pas convaincue de son utilité. De leur côté, les autres salariés ne connaissent pas son objet. Au niveau externe, le manque d'information sur les coopératives pénalise de nombreuses personnes pour qui ces regroupements seraient bénéfiques, ce qui s'explique entre autres par la faible sensibilisation et la difficulté d'atteindre et de mobiliser le public cible. En conséquence, les personnes visées par les projets coopératifs restent à l'écart et se sentent dépourvues de toute opportunité de développement, ce qui freine la réalisation des objectifs premiers liés à l'amélioration de la situation des plus défavorisés. Par ailleurs, la gestion des coopératives par des acteurs hautement placés ou externes se fait au détriment de la population locale qui restera incompétente aux yeux de certains acteurs. Un conseiller de l'ONCA explique : « Normalement, c'est la population locale qui doit gérer la coopérative Ajbane Chefchaouen. Toutefois, les savoirs et les capacités des habitants ne leur permettent pas de gérer l'unité contrairement à l'ANOC ». Cette exclusion va à l'encontre de la philosophie coopérative et ne favorise pas l'épanouissement des habitants. Le manque de valorisation des habitants et d'implication des salariés freine aussi l'évolution des projets coopératifs tels que la mise en œuvre de la labellisation du fromage frais d'Ajbane Chefchaouen bloquée par les éleveurs de l'ANOC qui ont refusé d'assurer la traçabilité de l'élevage. Les responsables de l'ANOC renvoient ce refus à la lourdeur des engagements demandés et à la faiblesse des bénéficiaires, mais d'autres raisons, notamment relationnelles, peuvent expliquer ce refus comme le manque de confiance lié au sentiment d'ingratitude et d'insatisfaction.

Le développement rural face au bricolage coopératif

- 35 Cependant, et malgré les ambiguïtés, ce bricolage représente une forme d'adaptation au contexte local et a des retombées positives en matière de développement rural.
- 36 En se basant sur le cas des coopératives fromagères de Chefchaouen, l'aspect positif du bricolage sera abordé à travers une approche spatiale concentrée sur trois niveaux : les coopératives qui valorisent les produits, le terroir qui regroupe les coopératives et le territoire provincial et régional qui regroupe les institutions de soutien.

Figure 3. Les figures du bricolage coopératif et ses impacts sur le développement rural.



- 37 D'abord, le statut de coopérative permet aux coopérateurs de bénéficier d'un appui facilitant la concrétisation des projets. Pour inciter les agriculteurs à se regrouper dans des organisations professionnelles, les acteurs institutionnels leur apportent le soutien matériel et immatériel essentiel à la définition de leurs projets et à la réalisation de leurs objectifs. Par exemple, l'appui institutionnel peut cibler l'aménagement et l'équipement nécessaires à la garantie des conditions d'hygiène et de santé et à l'obtention de l'agrément de l'ONSSA qui facilite la commercialisation en permettant la vente dans les salons, les grandes surfaces et les restaurants d'établissements hôteliers. En ce qui concerne l'impact direct sur les personnes, Ajbane Chefchaouen est un exemple de fromageries créatrices d'emplois décents et garantissant aux salariés des bonnes conditions de travail. Ceux-ci bénéficient de tous leurs droits (congés, retraite, protection sociale ...), d'un salaire évolutif défini selon leur diplôme et leur mission et de formations, ce qui favorise l'amélioration de la qualité des produits, la compétitivité et l'autonomisation économique et sociale des collaborateurs. De plus, l'action coopérative permet à certains adhérents et salariés de créer des liens avec l'administration agricole, rencontrer de nouvelles personnes et s'ouvrir sur le monde extérieur.
- 38 Ensuite, ces coopératives ont un impact sur les habitants du terroir. Les fromageries ont un impact direct sur les petits éleveurs qui leur vendent le lait, ce qui leur garantit un complément de revenus qui leur permet de satisfaire une partie de leurs besoins. Dans une démarche solidaire, Ajbane Chefchaouen propose un prix élevé et ne fixe pas un volume de production minimum pour la collecte de lait. D'ailleurs, la collecte se fait directement chez les éleveurs qui étaient contraints dans le passé à faire le tour des maisons ou à le vendre dans certains points sans avoir l'autorisation nécessaire. En connectant les personnes et leurs ressources, les coopératives créent des opportunités

de génération de revenus et participent ainsi à la réduction de la pauvreté et de l'exclusion et à l'amélioration de la qualité de vie dans les terroirs.

- 39 Finalement, ces fromageries caprines sont une fierté provinciale et régionale. Elles donnent une image positive aux directions agricoles qui soutiennent les projets coopératifs dans le cadre du Plan Maroc Vert et de Générations Green. Elles utilisent l'identité territoriale et procèdent selon une approche participative mettant l'accent sur la création des coopératives, impliquant et renforçant les compétences de la population locale pour favoriser le développement rural.
- 40 Le niveau de contribution des fromageries au développement rural change selon leur ancienneté et leurs conditions de travail. Cet apport sera illustré dans le tableau ci-après.

Tableau 1. Contribution des fromageries au développement local.

Participation au développement rural	Ajbane Chefchaouen	Achamal
Participation à la réussite des projets institutionnels valorisant la participation et l'identité territoriale	X	X
Développement de nouvelles activités économiques	X	X
Installation d'établissements sanitaires agréés	X	
Diversification des opportunités de commercialisation	X	
Création d'emplois décents	X	
Participation des acteurs des coopératives (hors responsables) aux formations	X	
Ouverture des acteurs des coopératives (hors responsables) au monde extérieur	X	
Appui à la population locale (éleveurs)	X	X

Conclusion

- 41 Si le cas des coopératives de fromage de chèvre de la région est fortement influencé par la culture du cannabis, il traduit cependant une situation rencontrée dans d'autres coopératives marocaines. Au-delà des coopératives étudiées, le bricolage est valable pour l'ensemble de la politique agricole comme dans le cadre des politiques d'irrigation qui considèrent la technique avant l'humain et où les normes culturelles sont bricolées autour des projets de développement. Les techniciens ont dû trouver un équilibre entre les logiques des projets d'aménagement qui imposaient jusqu'en 1992 le choix des cultures et celles des agriculteurs qui étaient attachés à la diversification. Pour bénéficier du revêtement des séguias, l'État imposait aux agriculteurs l'organisation en associations d'irrigants, ce qui a suscité dans certains cas le refus des institutions

collectives locales de gestion de l'eau et dans d'autres cas la cohabitation. La déconsidération des réalités locales concerne aussi le goutte-à-goutte promu par le Plan Maroc Vert qui confrontait le savoir technique au savoir paysan (Kadiri, 2020). Le décalage entre les stratégies et les contextes locaux dans le cadre de ce plan entraîne l'échec de nombreux projets dans différents domaines. Pour atteindre les objectifs théoriques, les institutionnels se retrouvent dans l'obligation d'ignorer certains manquements et de soutenir des projets leur semblant défailants dès le début.

- 42 Par l'étude de l'émergence et du fonctionnement de deux coopératives fromagères de la province de Chefchaouen, l'article a montré les libertés prises par ces deux initiatives vis-à-vis de l'idéal coopératif, avec des carences en matière de gouvernance, d'information et de formation des coopérateurs mais également quant à la nature juridique. Le leadership autoritaire se fait au détriment de la dimension collective du projet, notamment de la reconnaissance et de la valorisation des coopérateurs, des éleveurs et des salariés. En plus de l'ambiguïté liée au statut juridique, à la gouvernance et à la composition de l'assemblée générale et du conseil d'administration, l'esprit collectif fait défaut, l'intégration des habitants est faible et la confiance manque. Quant aux formations réalisées, elles n'intéressent pas et/ou ne bénéficient pas à tous les membres. Dès lors, des difficultés sont rencontrées en interne (ex. politique de prix et de commercialisation) et en externe (ex. autorisation sanitaire et enjeux politiques). Les coopératives étudiées ne définissent pas une feuille de route solide et détaillée, ne développent pas le partenariat, n'optent pas pour l'inter-coopération et se limitent à l'aide de l'État ou des organisations non gouvernementales dans quelques cas. Le soutien technique et financier de l'État semble, dès lors, être détourné pour permettre à des structures assez éloignées du modèle coopératif de se développer. Néanmoins, il ressort de l'étude que les populations rurales semblent mal armées pour développer par eux-mêmes ces coopératives, ce qui peut expliquer que l'État favorise des structures proches de coopératives mais qui ne répondent pas à toutes les valeurs de l'idéal coopératif. L'enjeu du soutien de la paysannerie, de la lutte contre la culture du cannabis et de la valorisation de l'agriculture locale sont cruciaux pour assurer le développement économique et social de ces régions rurales, quand bien même cela passerait par un bricolage coopératif avec les moyens présents localement. Car, in fine, les coopératives étudiées, bien que décriées par la population et les experts pour leurs manquements, permettent un développement d'emplois de qualité, la valorisation du lait de nombreux paysans et le renforcement d'une identité locale autour de sa production laitière. Elles contribuent par leur ancrage local, même quand elles sont pilotées de l'extérieur, au développement territorial. Il resterait à soigner la gouvernance, bien que cela demanderait aussi de relever de nombreux défis comme la formation des acteurs, à commencer pour certains par leur alphabétisation et la sensibilisation au travail coopératif. Pour atteindre les objectifs attendus de soutien à la petite agriculture, il faudrait plus cibler les petits agriculteurs, les atteindre, les écouter, les intéresser et les sensibiliser, car, en l'absence d'information, ces derniers ne pourront pas profiter des opportunités d'évolution proposées par les coopératives.

BIBLIOGRAPHIE

- ABATE G.T., FRANSECONI G.N. & GETNET K. (2014), "Impact of agricultural cooperatives on smallholder's technical efficiency: empirical evidence from Ethiopia", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85, 2, pp. 257-286.
- ACHERNAN A., TAZI A. & CHEBLI H. (2019), *Stratégie de développement du secteur touristique dans la province de Chefchaouen*, ATED, <http://assated.com/wp-content/uploads/2019/12/Doc-strat-%C3%A9gieTourisme.pdf>
- ACI (s.d), « Identité, valeurs et principes coopératifs », *Coop Alliance coopérative internationale*, <https://www.ica.coop/fr/coopératives/identite-cooperative>
- AHROUCH S. (2011), « Les coopératives au Maroc : enjeux et évolutions », *Revue internationale de l'économie sociale*, 322, pp. 23-26.
- ASSENS C. (2013), « Entre territoire et marché. La stratégie bipolaire des coopératives agricoles », *Revue française de gestion*, 230, 1, pp. 35-54.
- BADRAOUI I., SAIKOUK T. (2015), « Intégration verticale de la chaîne de valeur dans le cadre des coopératives agricoles », *Remacoop*, 5, pp. 25-37.
- BAKER T., NELSON R.E. (2005), "Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage", *Administrative Science Quarterly*, 50, 3, pp. 329-366.
- BARRAUD-DIDIER V., HENNINGER M.-C. (2009), « Les déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles », *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, 314, pp. 47-62.
- BARRAUD-DIDIER V., HENNINGER M.-C. & TRIBOULET P. (2014), « La participation des adhérents dans leurs coopératives agricoles : une étude exploratoire du secteur céréalier français », *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 62, 1, pp. 125-148.
- FEBECOOP (s.d.), « L'entrepreneuriat coopératif : les 7 principes », *Febecoop Wallonie-Bruxelles*, <https://wallonie-bruxelles.febecoop.be/les-7-principes-cooperatifs/>
- GEBREMICHAEL B.A. (2014), "The Role of Agricultural Cooperatives in Promoting Food Security and Rural Women's Empowerment in Eastern Tigray Region, Ethiopia", *Developing Country Studies*, 4, 11, pp. 96-109.
- GOEURY D. (2009), « Protéger ou contrôler le détroit ? La Réserve de la biosphère intercontinentale de la Méditerranée Andalousie (Espagne) - Maroc », in *Mers, détroits et littoraux : charnières ou frontières des territoires ?*, Paris, L'Harmattan, pp. 271-285.
- HCP (2018), *Monographie provinciale de Chefchaouen*.
- JAVEAU C. (2001), *Le bricolage du social. Un traité de sociologie*, Presses Universitaires de France.
- JOUIET I. (2020), « L'entrepreneuriat coopératif au Maroc : Une locomotive de développement socioéconomique », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4, 1.
- KADIRI Z. (2020), « Imprévisible et bricolée : La modernisation rurale et agricole au Maroc », *Hespéris-Tamuda*, 55, 4, pp. 173-196.

LAFLEUR M., LOPEZ C. & DION B. (2004), « La stratégie de la coopérative basée sur son identité : la théorie des défis coopératifs », *UNIRCOOP*, 2, 1, pp. 34-54.

LAKHOUAJA ELH., FALEH A. & CHAAOUAN J. (2017), « Cannabiculture et feux de forêts dans la province de Chefchaouen : analyse cartographique et statistique », *Revue Tidighin des Recherches Amazighes et Développement*, 6, 34.

LECLERC A., DOIRON M. (2012), *Les facteurs de réussite en développement coopératif : analyse de la perception des leaders du mouvement coopératif acadien*.

LEVI-STRAUSS C. (1962), *La pensée sauvage*, Presses Pocket.

MA W., ABDULAI A. & GOETZ R. (2018), “Agricultural Cooperatives and Investment in Organic Soil Amendments and Chemical Fertilizer in China”, *American Journal of Agricultural Economics*, 100, 2, pp. 502-520.

MANDA J., KHONJE M., AREGA D. A., TUFA A., ABDOULAYE T., MUTENJE M. *et al.* (2020), “Does cooperative membership increase and accelerate agricultural technology adoption? Empirical evidence from Zambia”, *Technological Forecasting and Social Change*, 158.

MAUGET R. (2008), « Les coopératives agricoles : un atout pour la pérennité de l’agriculture dans la mondialisation », *Revue internationale de l’économie sociale*, 307, pp. 46-57.

MERGOUM I., HINTI S. (2016a), « L’entrepreneuriat coopératif : un levier du développement territorial au Maroc », *Revue Economie, Gestion et Société*, 8.

MERGOUM I., HINTI S. (2016b), « La gouvernance des coopératives au Maroc : l’identité coopérative à l’épreuve de la pratique », *Revue d’Études en Management et Finance d’Organisation*, 1, 4.

MINISTERE DE L’AGRICULTURE (2020), *Le Plan Maroc Vert, Bilan et Impacts 2008-2018*, Rabat.

MINISTERE DE L’AGRICULTURE (2021), *Signature de conventions relatives au programme national de constitution de coopératives agricoles nouvelle génération*, <https://www.agriculture.gov.ma/fr/actualites/signature-de-conventions-relatives-au-programme-national-de-constitution-de-cooperatives>

MOJO D., DEGEFA T. & FISCHER C. (2017), “The Development of Agricultural Cooperatives in Ethiopia: History and a Framework for Future Trajectory”, *Ethiopian Journal of the Social Sciences and Humanities*, 13, 1, pp. 49-77.

MOLINA E. (2009), « Le mouvement coopératif et mutualiste : quelle contribution à une mondialisation équitable ? », *Cahier de l’ARUC-ISDC*, 25.

NARROD C., ROY D., OKELLO J., AVENDAÑO B., RICH K. & THORAT A. (2009), “Public-private partnerships and collective action in high value fruit and vegetable supply chains”, *Food Policy*, 34, 1, pp. 8-15.

NEUPANE H., PAUDEL K., MANDEEP A. & QINYING H. (2022), “Impact of cooperative membership on production efficiency of smallholder goat farmers in Nepal”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 93, 2, pp. 337-356.

ODCO (2021), *Coopératives par secteur en 2021*, Office du développement de la coopération, <http://www.odco.gov.ma/fr/content/situation-au-31-décembre-2021>

ODCO (s.d.), *L’historique des Coopératives au Maroc*, Office du développement de la coopération, <http://www.odco.gov.ma/fr/content/l’historique-des-cooperatives-au-maroc>

- OIT (2002), R193 - *Recommandation (no 193) sur la promotion des coopératives*, Organisation Internationale du Travail, https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_code:R193#:~:text=Ces%20principes%20sont%20les%20suivants,l'engagement%20envers%20la%20collectivit%C3%A9
- ONU DC (2007), *Enquête sur le cannabis au Maroc 2005*, https://www.unodc.org/pdf/research/Morocco_survey_2005.pdf
- ROELANTS B. (2003), « La première norme mondiale sur les coopératives. La recommandation 193/2002 de l'organisation internationale du travail », *Revue internationale de l'économie sociale*, 289, pp. 20-29.
- TALI K. (2018), « Comment transformer les coopératives en véritables entreprises », *Aujourd'hui le Maroc*.
- TAZI A.G. (2018), « Les coopératives agricoles au Maroc, un levier de développement miné », *Les clés du Moyen-Orient*, <https://www.lesclesdumoyenorient.com/Les-cooperatives-agricoles-au-Maroc-un-levier-de-developpement-mine.html>
- TREMEL L. (2004), « Cl. Javeau - Le bricolage du social. Un traité de sociologie », *Revue française de pédagogie*, 148, 1, pp. 177-179.
- VIGNET-ZUNZ J.J. (2014), *Les Jbala du Rif: des lettrés en montagne*, Croisée des chemins, 409 p.
- ZINK M. (2008), « Bricoler à bonne distance », *La lettre du Collège de France, N° Hors-série*, 2, pp. 26-28.

ANNEXES

TABLEAU 2. CARACTERISTIQUES DES PARTICIPANTS A L'ENQUETE LIEE AU FROMAGE DE CHEVRE DE CHEFCHAOUEN.

Nature des participants	Fonction	Genre	Commune de résidence	Age	Composition familiale
Salariés de l'ANOC/Ajbane Chefchaouen	Contrôleuse de qualité / gérante	Femme	Chefchaouen	N/A	Mariée - 2 enfants
	Agent de fabrication	Homme	Derdara Grankha	N/A	Marié - 2 enfants
	Agent de fabrication	Femme	Derdara Grankha	N/A	Mariée - 2 enfants
	Collecteur de lait	Homme	Chefchaouen	N/A	Marié - nombre d'enfants ND
	Responsable Nord	Homme	N/A	N/A	Marié - nombre d'enfants ND
Membres de Achamal	Président	Homme	Bab Berred	N/A	Marié - nombre d'enfants ND

Petites productrices	Ancienne petite productrice de fromage	Femme	Chefchaouen	63 ans	Mariée - 5 enfants
Habitants	Vendeur de vêtements	Homme	Chefchaouen	50 ans	Marié - 0 enfants
	Epicrière	Femme	Chefchaouen	22 ans	Célibataire
	Vendeur de fromage en kiosque	Homme	Derdara Grankha	23 ans	Célibataire
	Eleveuse	Femme	Chefchaouen Ras lma	70 ans	Veuve - 4 enfants
	Femme au foyer	Femme	Chefchaouen Loubar	30 ans	Mariée - 2 enfants
	Eleveur	Homme	Chefchaouen Loubar	56 ans	Marié - nombre d'enfants N/A
	Eleveur	Homme	Chefchaouen Loubar	45 ans	Marié - 2 enfants
	Eleveur	Homme	Chefchaouen Loubar	32 ans	Marié - nombre d'enfants N/A
	Commerçant ambulant	Homme	Derdara	46 ans	Marié - nombre d'enfants N/A
	Chauffeur de taxi	Homme	Derdara	44 ans	Célibataire
	Vendeuse de produits alimentaires au bord de la route	Femme	Derdara	53 ans	Mariée - 2 enfants
	Vendeuse de produits alimentaires au bord de la route	Femme	Derdara	32 ans	Mariée - 3 enfants
Institutionnels	Directeur du CRRA	Homme	Tanger	N/A	N/A
	Ingénieur à la DPA de Chefchaouen	Femme	Chefchaouen	N/A	Célibataire
	Chef des produits de terroir d'origine végétale à la direction régionale de l'agriculture	Homme	Tanger	N/A	N/A
	Chef de service ONCA	Homme	N/A	N/A	N/A

	Technicien ONCA	Homme	Chefchaouen	N/A	N/A
	Technicien ONCA	Homme	Chefchaouen	N/A	N/A
	Technicien ONCA	Homme	Chefchaouen	N/A	N/A
Autres	Femme de ménage	Femme	Hors Province	56 ans	Mariée nombre d'enfants N/A

NOTES

1. Information recueillie en mars 2023 lors d'une visite de la fromagerie.

RÉSUMÉS

Les stratégies agricoles au Maroc accordent une attention particulière à l'élément humain et appuient l'agriculture solidaire pour promouvoir le développement rural. Dans ce cadre, l'État apporte un soutien technique, financier et commercial aux coopératives, ce qui a favorisé leur multiplication. Cependant, et malgré la réussite de plusieurs regroupements, certaines coopératives ont échoué ou fonctionnent en incohérence avec les principes de base des coopératives. Cet article explore ce bricolage coopératif qui ne correspond pas au concept promu par les instances internationales mais qui peut être un atout pour le renouvellement des sociétés et des économies rurales. L'analyse s'appuiera sur l'étude du cas du terroir du fromage de chèvre de Chefchaouen et repose sur une enquête menée auprès des acteurs agricoles au niveau régional et départemental, des acteurs de la filière, des habitants et des consommateurs.

The agricultural strategies in Morocco are focused on the human element and support solidarity agriculture to promote rural development. In this context, they provide technical, financial, and commercial support to cooperatives, encouraging their multiplication. However, despite some success, several cooperatives have failed or are operating inconsistently with the basic principles and values. This article questions the cooperative bricolage that does not correspond to the image promoted by international bodies but can be an asset for the renewal of rural societies and economies. The analysis is based on the case of the goat cheese terroir of Chefchaouen, including surveys conducted among agricultural actors at the regional and departmental levels, actors of the sector, inhabitants, and consumers.

INDEX

Keywords : cooperative bricolage, institutional strategies, rural development, cheese, Chefchaouen, Morocco

Mots-clés : bricolage coopératif, stratégies institutionnelles, développement rural, fromage, Chefchaouen, Maroc

AUTEURS

RAYYANE M'BARKI

Laplec, UR SPHERES, Université de Liège, Liège, Belgique

ORCID 0009-0000-8225-6330

Rayyane.Mbarki@doct.uliege.be

SERGE SCHMITZ

Laplec, UR SPHERES, Université de Liège, Liège, Belgique

ORCID 0000-0002-3412-818X

s.schmitz@uliege.be