

Rôle de l'initiative nationale pour le développement humain dans le soutien des coopératives : cas de la province de Driouch

Role of the national initiative for human development in supporting cooperatives: the case of Driouch province.

Auteur 1 : Mourad BAOCHI,

Mourad BAOCHI, Docteur en sciences économiques et de gestion
Université Mohammed IER Oujda, Maroc / École Supérieure de Technologie Oujda (ESTO)
Laboratoire de Management et développement des entreprises et des organisations (MADEO)

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : BAOCHI .M (2026) « Rôle de l'initiative nationale pour le développement humain dans le soutien des coopératives : cas de la province de Driouch », African Scientific Journal « Volume 03, Num 37 » pp: 1321 – 1347.



DOI : 10.5281/zenodo.21889171
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Cet article explore et examine le rôle de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) dans le soutien des coopératives relevant de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans la province de Driouch. Sur le plan méthodologique, une approche qualitative fondée sur l'étude de cas a été adoptée. Les données ont été collectées à l'aide de deux guides d'entretien semi-directifs : le premier auprès de deux responsables de l'INDH et le second auprès de dix coopératives bénéficiaires, constituant ainsi un échantillon total de douze participants. Les résultats montrent que l'INDH joue un rôle crucial dans le développement des coopératives à travers leur financement, leur accompagnement et le renforcement de leurs capacités. Néanmoins, plusieurs limites entravent l'efficacité et la durabilité du dispositif, notamment le manque de fournisseurs fiscalement conformes au niveau local, la faible coordination entre acteurs locaux et l'insuffisance du suivi post-financement. Malgré ces limites, les retombées socio-économiques observées restent significatives en termes d'autonomisation des femmes rurales, de création d'emplois, d'amélioration des revenus et de valorisation des produits locaux. En conclusion, l'INDH apparaît comme un dispositif essentiel pour le développement des coopératives locales, mais son efficacité et sa durabilité pourraient être renforcées par une meilleure coordination des acteurs locaux, un suivi post-financement plus régulier et des mécanismes de formations et d'accompagnements adaptés aux besoins des coopératives.

Mots clés : ESS, INDH, Coopératives, Soutien financier, Développement local, Approche qualitative.

Abstract

This article explores and examines the role of the National Initiative for Human Development (NIHD) in supporting cooperatives within the social and solidarity economy (SSE) in the province of Driouch. In terms of methodology, a qualitative approach based on case studies was adopted. Data were collected using two semi-structured interview guides: the first with two NIHD officials and the second with ten beneficiary cooperatives, resulting in a total sample of twelve participants. The results show that the NIHD plays a crucial role in the development of cooperatives through funding, support and capacity-building. However, several constraints are hampering the programme's effectiveness and sustainability, notably the lack of tax-compliant suppliers at local level, poor coordination between local stakeholders and inadequate post-funding monitoring. Despite these constraints, the socio-economic impacts observed remain significant in terms of empowering rural women, creating jobs, improving incomes and promoting local products. In conclusion, the NIHD appears to be a vital mechanism for the development of local cooperatives, but its effectiveness and sustainability could be enhanced through better coordination among local stakeholders, more regular post-funding monitoring, and training and support mechanisms tailored to the needs of the cooperatives.

Keywords: SSE, NIHD, Cooperatives, Financial support, Local development, Qualitative approach.

Introduction

Dans un contexte mondial caractérisé par la montée des inégalités, la fragilisation et la déstabilisation des économies locales et la recherche continue de nouveaux modèles de développement plus inclusifs et durables, l'ESS s'impose de plus en plus comme une alternative viable et durable au modèle économique traditionnel dominant. En alliant efficacité économique et finalité sociale, l'ESS, à travers ses organisations, a pour but de concilier la création de richesse et la cohésion sociale.

Dans le contexte marocain, l'ESS occupe une place croissante au sein des politiques publiques, notamment dans les stratégies de développement local et d'inclusion socio-économique. Depuis les années 2000, les autorités publiques ont mis en place plusieurs politiques et programmes pour encourager l'entrepreneuriat collectif. Cela inclut, entre autres, la consolidation de l'arsenal juridique et l'appui à la création d'emplois décents. En tant qu'acteur majeur et représentatif de l'ESS au Maroc, les coopératives jouent un rôle déterminant dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, l'autonomisation des femmes et des jeunes, l'innovation sociale ainsi que la contribution au développement économique national.

C'est dans cette perspective que s'inscrit l'INDH. En effet, depuis son lancement en 2005, l'INDH constitue et demeure l'un des leviers majeurs des politiques publiques au Maroc, visant à promouvoir le développement local inclusif et à réduire les inégalités socio-économiques. En mettant l'humain au cœur de ses actions et de ses interventions, l'INDH s'investit afin d'appuyer des opportunités économiques qui ont un impact social fort, plus particulièrement à travers le renforcement et l'accompagnement des coopératives locales. Le présent article porte ainsi sur le rôle de l'INDH dans le soutien des coopératives locales dans la province de Driouch, en s'intéressant principalement aux mécanismes de financement et d'accompagnement ainsi qu'aux effets et aux contraintes associés à cet appui. Dans ce cadre, la province de Driouch, majoritairement rurale et marquée par des défis socio-économiques spécifiques, représente un terrain d'étude pertinent pour explorer et comprendre le rôle de l'INDH dans le développement et la durabilité des coopératives locales.

L'objectif principal de cette recherche est d'explorer et de comprendre l'expérience des coopératives bénéficiaires du soutien de l'INDH dans la province de Driouch. Plus précisément, l'étude vise à analyser les besoins de ces coopératives en termes de financement, de formations, de suivi et d'accompagnement, leurs perceptions à l'égard de l'appui de l'INDH, les difficultés et les contraintes rencontrées dans la mise en œuvre de cet appui ainsi que les pistes d'amélioration susceptibles de renforcer l'efficacité et la pérennité des coopératives locales.

L'analyse croisée des réponses des responsables de l'INDH et des coopératives bénéficiaires permet ainsi de confronter leurs perceptions respectives.

Pour atteindre cet objectif, nous allons essayer d'apporter des éléments de réponses à notre problématique qui s'articule autour de la question centrale suivante :

Pour atteindre cet objectif, la présente recherche essaiera d'apporter des éléments de réponses à la problématique qui s'articule autour de la question centrale suivante : **Comment l'INDH, en tant acteur de développement local, contribue-t-elle, à travers ses mécanismes de financement et d'accompagnement, au développement et à la durabilité des coopératives dans la province de Driouch ?**

Sur le plan méthodologique, cette étude opte pour une approche qualitative basée sur une étude de cas de l'INDH dans la province de Driouch. Les données de l'étude, sous forme de discours, ont été collectées à l'aide de deux guides d'entretien semi-directifs : le premier a été administré auprès de responsables de l'INDH en tant qu'organisme donateur de fonds, et le second a été administré auprès de coopératives soutenues en tant que bénéficiaires de cet appui. L'analyse thématique de contenu de ces entretiens a permis d'identifier six principales thématiques relatives aux perceptions des coopératives, aux mécanismes d'appui, au processus d'accompagnement post-financement, aux contraintes rencontrées, aux retombées socio-économiques et environnementales et aux perspectives d'amélioration du dispositif INDH.

Sur le plan structurel, la présente étude s'articule autour de trois grandes parties. La première sera consacrée à la revue de littérature qui sert à situer le cadre théorique et conceptuel de la recherche qui sous-tend le présent travail. La deuxième partie présentera les choix méthodologiques adoptés pour la conduite de la recherche, notamment l'approche qualitative, l'échantillon de l'étude et les modalités de collecte et d'analyse des données. La troisième partie exposera les résultats de l'analyse thématique, leur discussion ainsi que les principaux enseignements et conclusions de la recherche.

1. Revue de littérature

1.1. ESS : définition, principes et acteurs

Économie sociale (ES), ESS, troisième secteur, tiers-secteur, secteur volontaire, nouvelle économie sociale, initiatives locales, économie alternative..., sont des appellations des activités qui se retrouvent de plus en plus souvent dans les écrits économiques (Marée & Saive, 1984 ; Macías Ruano *et al.*, 2026). Afin d'inclure dans ce secteur les différentes formes d'organisations qui ont inspiré et généré le principe de solidarité, on parle d'abord de la nouvelle ES, puis aujourd'hui de l'ESS (Crétiéneau, 2010 ; Hély, 2017). L'ESS est considérée comme une remise en cause de la séparation stricte des deux sphères économique et sociale en proposant un ré-

encastrement de l'économique dans le social (Gachet & Gonin, 2013 ; Ziegler et *al.*, 2023). L'existence de l'ESS est, ainsi, imputée à la défaillance du marché pour certains auteurs et à la défaillance de l'État pour d'autres (Chopart et *al.*, 2006 ; Anokhin et *al.*, 2023). Elle comble un vide en répondant aux besoins non ou mal satisfaits par les organisations traditionnelles dans les deux secteurs (Karaphillis et *al.*, 2010), pour favoriser l'insertion des personnes exclues ou encore pour revitaliser des territoires ruraux ou même urbains en déclin (Lévesque & Mendell, 2005, 2016).

Malgré son importance, l'ESS reste un concept flou sans définition claire (Jangjarat et *al.*, 2023). La notion d'ESS fait référence à toutes les formes d'organisations impliquées dans la production de B&S qui ne sont issues ni du secteur privé à but lucratif ni du secteur public (Neamtam, 2005 ; OECD, 2023). Elle est ainsi définie comme la partie de l'activité économique et sociale réalisée par les trois catégories d'organisations traditionnelles (coopératives, mutuelles et associations) (Mokhtari, 2018). L'avantage de cette approche juridico-institutionnelle réside dans le fait qu'elle est lisible et compréhensible (Audigier, 2014).

En partageant les mêmes principes, les organisations de l'ESS (OEES) forment une sorte d'entité objective (Garrabé et *al.*, 2001). Grâce à ces principes, l'ESS est en mesure de bâtir un modèle alternatif de celui des entreprises capitalistes à but lucratif (Chopart et *al.*, 2006 ; Defourny & Nyssens, 2017 ; Borzaga et *al.*, 2019). Ces principes sont les suivants : la libre initiative collective, la démocratie interne, le principe de la non-lucrativité (ou de lucrativité limitée), la solidarité, l'indépendance vis-à-vis de l'État et des collectivités territoriales, la finalité sociale ou environnementale et l'ancrage territorial (Lamaalam et *al.*, 2018).

1.2. INDH : levier stratégique de promotion de l'ESS

L'INDH est un programme de développement, lancé par Sa Majesté le Roi Mohammed VI le 18 mai 2005 dans l'objectif de lutter contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale et d'améliorer autant que possible l'indice de développement humain (IDH) au Maroc.¹ Elle comporte trois phases. La première, couvrant la période allant de 2005 à 2010, s'est articulée autour de quatre programmes qui ont ciblé différentes catégories sociales concernées. La deuxième phase a débuté en 2011 et s'est achevée en 2018, elle a permis aux habitants de prendre un nouveau départ et d'améliorer leurs conditions de vie. La troisième phase, couvrant la période 2019-2023, a reposé sur quatre programmes. C'est le troisième programme qui est lié directement à l'ESS, notamment dans son premier axe qui porte sur le soutien de l'ESS (Essili et *al.*, 2022). A ce niveau des mesures d'accompagnement sont mises en place pour appuyer les

¹ <https://maroc.ma/fr/content/indh> (Consulté le 30/04/2023)

OESS, plus particulièrement les coopératives, à travers un appui technique et un autre financier (plafonné à 200.000 MAD à partir de 2025, représentant au maximum 90% du capital investi et les 10% restants doivent être apportés par le porteur du projet) (Ahrouch, 2011 ; Ahrouch & Mamdouh, 2018 ; Lakhili, 2019). Il faut noter que seules les coopératives dont le nombre de coopérateurs jeunes et femmes dépassent 30% sont éligibles à cet appui.²

L'INDH exerce un impact à la fois direct et indirect sur l'ESS au Maroc. Ainsi, son impact indirect est réalisé à travers la mise en œuvre de projets sociaux pour les régions les plus pauvres. Pour son impact direct sur l'ESS, l'INDH propose des subventions directes pour le lancement ou le développement d'AGR, dont les bénéficiaires sont principalement des associations et des coopératives (Serrano et *al.*, 2019).

1.3. Cartographie des coopératives de la province de Driouch

1.3.1. Répartition des coopératives de la province de Driouch par secteur en 2025

Le **tableau 1** ci-après présente une répartition des coopératives actives dans la province de Driouch, classées selon leur secteur d'activité pour l'année 2025.

Tableau N°1 : Répartition des coopératives de la province de Driouch par secteur d'activité en 2025

Secteur d'activité	Nombre de coopératives	Part en %
Agriculture	257	75,37%
Artisanat	47	13,78%
Commerce et services	10	2,93%
Pêche maritime	07	2,05%
Tourisme	03	0,88%
Autres	17	4,99%
Total	341	100,00%

Source : Système d'informations - Division de l'Action Sociale - Driouch (2025)

1.3.2. Situation des coopératives bénéficiaires du soutien financier de l'INDH de la province de Driouch

Le **tableau 2** ci-dessous présente la situation des 62 coopératives ayant bénéficié d'un soutien financier dans le cadre du programme 3 (Amélioration des revenus et inclusion économique des jeunes) de la phase III de l'INDH, pour un montant global de 9.740.140,00 MAD.

² <https://indh-tangerassilah.ma/amelioration-de-revenu/> (Consulté le 28/10/2025)

Tableau N°2 : Coopératives bénéficiaires du soutien financier de l'INDH de la province de Driouch dans le cadre du programme 3 (phase III) de 2019 à 2025

	Situation	Nombre	%	Montant du soutien
Coopératives bénéficiaires	Coopératives opérationnelles	30	48%	-
	Coopératives en difficultés	9	15%	-
	Coopératives en cours	15	24%	-
	Coopératives en phase finale	8	13%	-
	Total	62	100%	9.740.140,00 MAD

Source : Système d'informations - Division de l'Action Sociale - Driouch (2025)

2. Méthodologie de recherche

2.1. Positionnement épistémologique et approche de recherche

Dans le but de comprendre en profondeur la réalité du rôle de l'INDH de la province de Driouch dans le soutien financier et non financier des coopératives, cette recherche s'inscrit dans le paradigme interprétativiste. Ce paradigme appréhende la réalité sociale comme étant construite et interprétée à travers les interactions et les significations que les acteurs impliqués attribuent à leurs expériences (Otani, 2020 ; Phillips, 2023). C'est un paradigme qui convient parfaitement à notre recherche qui consiste à comprendre le phénomène du soutien des coopératives et leur accompagnement à travers les perceptions des acteurs concernés, notamment les responsables de l'INDH et les coopératives bénéficiaires elles-mêmes. Dans cette optique, nous adoptons une approche qualitative basée sur la méthode de l'étude de cas (Miles & Huberman, 1994), centrée sur l'intervention de l'INDH dans la province de Driouch. Largement mobilisée en sciences sociales pour étudier, expliquer, décrire ou explorer des phénomènes complexes en situation réelle (Yin, 2003), cette approche permet d'appréhender la profondeur des expériences vécues et de décrypter les représentations des acteurs à partir de leur discours (Barlatier, 2018). Au lieu de chercher à généraliser les résultats, l'approche qualitative basée sur l'étude de cas vise plutôt à comprendre en profondeur les mécanismes d'action, les difficultés et les déterminants de succès ou d'échec du dispositif INDH, afin de nourrir la réflexion sur l'efficacité des politiques publiques qui soutiennent l'ESS au niveau local (Barlatier, 2018). Cette méthode d'étude de cas repose sur une démarche principalement inductive, car notre analyse part des discours collectés auprès des participants afin d'identifier des thématiques permettant ainsi de comprendre le phénomène étudié. A ce niveau, le processus de recherche commence par les observations empiriques explorées, puis on passe au cadre théorique pour tirer des conclusions générales (Thietart, 2014). L'étude de cas s'intéresse à un individu, un

groupe, ou une organisation (INDH de la province de Driouch dans notre cas), par la collecte et l'analyse de récits de vie, de documents écrits, de biographies, d'interviews, ou d'observation participante (Yin, 2003).

Ainsi, l'articulation entre le paradigme interprétativiste, le raisonnement inductif, l'approche qualitative et l'étude de cas apparaît cohérente avec la nature exploratoire de la recherche et avec son objectif de compréhension approfondie des expériences et des perceptions des acteurs (les responsables de l'INDH et les coopératives bénéficiaires).

2.2. Outils et techniques de collecte des données

La collecte des données de notre étude a été faite à l'aide de deux guides d'entretien. Le premier, qui a été destiné aux responsables de l'INDH de la province de Driouch, a pour objectif de comprendre les mécanismes de soutien financier, d'accompagnement et d'évaluation de l'INDH attribués aux coopératives locales. Il porte sur le contexte et le rôle de l'INDH, le contexte territorial et spécificités locales de la province de Driouch, les mécanismes de soutien financier et d'accompagnement proposés par l'INDH, les résultats et impacts de leurs interventions de soutien pour les coopératives, les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de ce soutien et les perspectives d'amélioration du dispositif INDH. Le deuxième, qui a été destiné aux coopératives bénéficiaires, a pour but de recueillir leurs perceptions sur le rôle de l'INDH dans leur soutien, l'impact socio-économique de ce soutien et les contraintes rencontrées. Il porte principalement sur le contexte local, la relation de la coopérative avec l'INDH, les effets et résultats du soutien sur les coopératives bénéficiaires, les difficultés et besoins actuels, la vision et recommandations et les retombées sociales et territoriales des interventions de soutien de l'INDH.

Dans les deux guides d'entretien que nous avons élaboré, chaque thème est structuré autour de plusieurs questions spécifiques. Cela nous a permis non seulement à organiser les propos des participants, mais aussi à faire émerger des données qualitatives riches et nuancées, en relation étroite avec les objectifs de recherche. Les entretiens ont été tous réalisés en face à face, ce qui a vraiment aidé à créer une interaction directe et à améliorer, par conséquent, la qualité des échanges entre l'enquêteur et les acteurs interrogés. Cela a permis d'installer un climat de confiance, favorisant une expression plus libre et nuancée des opinions. Les entretiens ont duré entre 70 minutes et 110 minutes, ce qui a donné assez de temps pour approfondir les thématiques abordées, explorer les expériences personnelles des participants et obtenir des données riches et détaillées en relation avec les objectifs de la recherche.

2.3. Échantillon et caractéristiques des acteurs interrogés

Dans le cadre de cette étude, les données ont été collectées grâce à des entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon de 12 participants (2 responsables de l'INDH et 10 représentants de coopératives bénéficiaires). Le choix de cette taille d'échantillon repose sur le principe de saturation empirique des données (Lim, 2025 ; Pires, 1997). En effet, après avoir réalisé les entretiens, on a constaté une redondance dans les discours et une convergence des thématiques, ce qui montre qu'on a bien atteint un seuil de saturation empirique. Le respect de ce principe confère à l'échantillon de notre étude une validité qualitative. Le **tableau 3** ci-dessous présente les principales caractéristiques des acteurs interrogés dans le cadre de cette étude. L'échantillon est constitué de responsables institutionnels de l'INDH de la province de Driouch, ainsi que de dirigeants de coopératives bénéficiaires du soutien de l'initiative. Ce mélange de profils offre une vision variée et complémentaire de l'objet de l'étude, en confrontant les perceptions des acteurs institutionnels à celles des bénéficiaires. Cela permet d'enrichir l'analyse qualitative en offrant une meilleure compréhension des dynamiques locales et des impacts réels du soutien de l'INDH aux coopératives locales.

2.4. Méthode d'analyse et triangulation des données

Dans le cadre de cette recherche qualitative basée sur l'étude de cas, les données collectées à travers les entretiens semi-directifs ont été traitées à l'aide d'une analyse de contenu thématique manuelle, inspirée des travaux de Bardin (2013) et de Paillé et Mucchielli (2016). Bien que l'analyse manuelle ait été privilégié dans le cadre de notre étude, il convient de rappeler qu'il existe également des méthodes automatisées d'analyse qualitative assistées par des logiciels spécialisés comme Nvivo, Atlas.ti, MAXQDA ou QDA Miner. Cette analyse thématique permet de répondre à la question suivante : *comment interpréter un contenu ?* (Fallery et Rodhain, 2013). Elle a permis, dans le cadre de notre étude, d'extraire les principales significations présentes dans les discours des acteurs interrogés.

Tableau N°3 : Les caractéristiques des acteurs interrogés

ID	Acteur interrogé	Poste occupé	Niveau d'étude	Genre	Âge	Secteur d'activité de la coopérative	Localisation	Montant en MAD	Durée en minutes	Réalisation
01	Responsable INDH 1	Chef de la DAS	Bac + 5	H	41	-	-	-	110	Face à face
02	Responsable INDH 2	Chef de service de la DAS	Bac + 5	H	28	-	-	-	85	Face à face
03	Coopérative Samoray	Président	Bac + 3	H	33	Agriculture (huiles naturelles)	Ifarni	270.000	72	Face à face
04	Coopérative Iira	Président	Bac + 3	H	41	Agriculture (services agricoles)	Tafarsit	300.000	80	Face à face
05	Coopérative Edghala	Président	Primaire	H	55	Agriculture (huiles naturelles)	Mtalsa	150.000	73	Face à face
06	Coopérative Damnat	Président	Collégial	H	47	Agriculture (élevage)	Mtalsa	180.000	92	Face à face
07	Coopérative Jibal Rif	Président	Primaire	H	42	Agriculture (apicole)	Dar Al-kabdani	100.000	61	Face à face
08	Coopérative Laababda	Président	Niveau Bac	H	60	Agriculture (élevage)	Laghraba	150.500	81	Face à face
09	Coopérative ZinBanaaman	Président	Collégial	H	36	Agriculture (élevage de volaille)	Tafarsit	100.000	85	Face à face

10	Coopérative Rotba	Président	Secondaire	H	37	Agriculture (élevage de volailles)	Ait Mait	45.000	76	Face à face
11	Coopérative Talghant	Président	Bac + 3	H	29	Agriculture (élevage de lapins)	Ben Tayab	36.000	86	Face à face
12	Coopérative Banat	Présidente	Primaire	F	38	Industrie alimentaire	Oulad Amghar	150.000	73	Face à face

Source : Réalisé par nous-mêmes (2025)

Plus précisément, nous avons procédé, d'abord, à une lecture flottante et répétée des reformulations analytiques (ou résumés thématiques) pour appréhender le sens global des propos, et ensuite, à un codage initial ayant pour objectif d'identifier les unités de sens pertinentes afin de faciliter l'interprétation. Les codes présentant des similitudes ont été regroupés en catégories thématiques, permettant ainsi de faire émerger des thèmes centraux en relation avec les objectifs de la recherche. Tout en prenant la forme d'expressions ou de phrases, ces thèmes centraux sont soit prédéfinis dans le guide d'entretien, soit émergés lors des lectures des résumés thématiques, soit issus des concepts théoriques (Fallery et Rodhain, 2013). L'ensemble du processus a été conduit de manière manuelle, à partir des retranscriptions synthétisées des entretiens. A la différence de la retranscription mot à mot (ou verbatim), la retranscription synthétisée consiste à une reformulation analytique des entretiens, en résumant les discours des participants et les reformuler tout en conservant leurs idées principales sans le reproduire en intégralité, afin d'assurer une proximité interprétative avec les données collectées (Hill et *al.*, 2022). Ce choix est étayé par deux considérations fondamentales. D'une part, le faible niveau d'éducation des interviewés, notamment les présidents de coopératives soutenues, et d'autre part, l'utilisation de la langue *tamazight* (plus précisément la langue *tarifit*, langue maternelle du rif marocain) pour mener les entretiens.

Six thèmes centraux, en relation avec les objectifs de recherche, ont été extraits de l'analyse de contenu thématique :

- La perception des coopératives bénéficiaires du rôle de l'INDH dans leur soutien et leur accompagnement ;
- Les types et modalités de soutien (financier et non financier) attribués ;
- Le processus de suivi et d'accompagnement post-financement ;
- Les difficultés (internes et externes) rencontrées pour la mise en œuvre de ce soutien ;
- Les résultats et retombées socio-économiques et organisationnelles du soutien de l'INDH perçues par les coopératives bénéficiaires ;
- Les suggestions d'amélioration du dispositif INDH pour le soutien des coopératives locales.

Le but est, d'abord, de mieux comprendre comment l'INDH de la province de Driouch soutient les coopératives locales, ensuite, d'explorer les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de ce soutien, et enfin, identifier les suggestions des acteurs interrogés pour améliorer le dispositif INDH de soutien des coopératives locales.

Dans un objectif de triangulation méthodologique, les entretiens menés ont été complétés par une analyse documentaire portant sur les rapports internes de l'INDH, les documents de suivi des

projets soutenus dans la province de Driouch, ainsi que les articles scientifiques relatifs au soutien public, notamment de la part de l'INDH, de l'ESS en général et des coopératives en particulier. Cela nous a permis de renforcer la validité et la fiabilité des résultats obtenus, en croisant les différentes sources de données et les opinions des différents acteurs concernés.

1. Résultats

Cette partie présente les principaux résultats issus de l'analyse thématique des entretiens semi-directifs menés auprès des responsables de l'INDH et des coopératives bénéficiaires. Ces résultats sont structurés autour de six thématiques suivantes :

1.1. Perception des coopératives bénéficiaires du rôle de l'INDH dans leur soutien

Globalement, les résultats de notre étude montrent que les coopératives bénéficiaires ont une perception positive de l'INDH en la considérant comme un acteur essentiel du développement local et un levier de création d'opportunités économiques et sociales dans la province.

« L'INDH est une initiative qui contribue à aider les jeunes pour concrétiser leurs projets. Sans elle, de nombreux projets coopératifs n'auraient pas vu le jour » (Coopérative Samoray).

« L'INDH a satisfait tous nos besoins soit au niveau du soutien financier qui était suffisant soit au niveau du soutien non-financier, [...], qui était aussi très satisfaisant. [...] sans le soutien de l'INDH, notre coopérative n'a pas pu voir le jour. [...], les programmes de l'INDH [...] répondent réellement aux besoins des coopératives locales ». (Coopérative Banat). *« La communication des responsables de l'INDH [...] était satisfaisante. Concernant l'opération de sélection des projets à financer, je peux vous dire qu'elle a été passée dans de bonnes conditions de transparence [...] ».* (Coopérative Damnat). *« [...], la procédure d'obtention du financement était très simple et fluide sans obstacles, avec une bonne communication et une bonne écoute de la part des responsables de l'INDH de la province de Driouch ».* (Coopérative Jibal Rif).

Cependant, certaines coopératives ont une opinion ambiguë ou mitigée. Elles apprécient le financement de départ, mais elles estiment que le soutien, notamment financier, ne dure pas assez longtemps et il est parfois insuffisant pour garantir la durabilité des projets coopératifs soutenus. Elles considèrent, en outre, que l'accompagnement post-financement manque de suivi réel et continu.

« [...] Les coopératives ne peuvent bénéficier du soutien financier de l'INDH qu'une seule et unique fois dans leur vie, alors qu'elles peuvent avoir besoin d'autres financements dans leur cycle de vie » (Coopérative Laababda). *« [...] Toutefois, je peux souligner l'absence des formations spécialisées dans la production des huiles naturelles (Bio), [...] ».* (Coopérative Jibal Rif).

1.2. Types et modalités de soutien (financier et non financier) attribué

L'INDH offre un soutien à double niveau : financier et non financier (ou technique)

1.2.1. Le soutien financier

Le soutien financier est attribué sous forme de co-financement des projets coopératifs, incluant l'acquisition de matériel et d'équipements. Le porteur de projet doit obligatoirement contribuer au financement de son projet à hauteur d'un certain pourcentage, en plus, le cas échéant, d'un crédit bancaire (programme Intelaka ou autre) pour compléter le financement. Pour éviter tout risque de détournement des fonds attribués par le porteur du projet à des fins autres que le financement du projet soutenu, l'INDH dans la province de Driouch a mis en place un partenariat contractuel avec une association locale qui joue le rôle d'intermédiaire entre les deux parties. Cette association est chargée de recevoir le chèque correspondant à la subvention octroyée auprès de l'INDH et le transmet ensuite au porteur du projet afin de financer l'achat des équipements et du matériel faisant l'objet du soutien financier en question.

1.2.2. Le soutien non-financier

Le soutien non financier (ou technique) est attribué sous forme d'appui juridique, d'appui technique, de conseils et orientations, de suivi et d'accompagnement, de formations et d'intermédiation entre les coopératives bénéficiaires et les autres acteurs locaux pour avoir des autorisations diverses (label ONSSA³, autorisation d'entretien des locaux auprès des collectivités locales, certification ISO, etc.).

« La création de notre coopérative s'est basée principalement sur la subvention de l'INDH qui était de 160.000 DH, soit 80% du coût total du projet qui était de 200.000 DH. Le reste a été financé par l'apport personnel des membres de notre coopérative pour un montant de 40.000 DH (soit 20% du coût total du projet) ». (Coopérative Edghala). « L'INDH n'accorde pas des financements directs (subventions financières) mais des co-financements [...]. La part de l'INDH [...] : Avant 2025, cette part de l'INDH était de 60% et celle de la coopérative bénéficiaire était de 40% avec un plafond de 300.000 DH. A partir de 2025, la part de l'INDH est de 90% et celle de la coopérative bénéficiaire est de 10% avec un plafond de 200.000 DH ». (Responsable de l'INDH 2). « [...], l'INDH dans la province de Driouch signe un contrat avec une association locale qui joue le rôle d'intermédiaire entre elle et le porteur du projet. [...]. En plus du soutien financier, les coopératives peuvent bénéficier d'orientation et de conseils, des formations avant et après le financement de leur projet, d'un suivi et d'accompagnement post-financement, [...] ». (Responsable de l'INDH 1).

³ Office National de Sécurité Sanitaire des Produits Alimentaires.

1.3. Processus d'accompagnement, de suivi et d'évaluation post-financement des projets soutenus

Une fois le financement est attribué, et après un certain temps, l'INDH assure un accompagnement institutionnel au profit des coopératives soutenues sous formes de visites de terrain visant le suivi, l'accompagnement et l'évaluation des projets coopératifs financés, et des formations dans des domaines techniques et de gestion. L'objectif derrière ces actions d'accompagnement est de détecter d'éventuelles problèmes ou difficultés rencontrés par les coopératives financées. Si des problèmes sont repérés, l'INDH offre un soutien technique supplémentaire et des formations pour garantir la viabilité financière du projet.

« Dans l'objectif [...], le processus de suivi et d'évaluation des projets de coopératives financés par l'INDH se déroule comme suit : [...], nous fournissons un accompagnement post-crédation destiné à aider les coopératives financées dans la réalisation concrète de leurs activités. Cela inclut des visites de terrain régulières, [...]. L'objectif de ces sorties est [...]. [...], nous procédons à la détection d'éventuelles anomalies, problèmes ou difficultés, qu'elles soient d'ordre technique, organisationnel ou financier, rencontrés par ces coopératives. En cas de problèmes ou difficultés identifiés, [...]. Cela peut inclure un appui technique additionnel, une formation, [...] » (Responsable INDH 2).

Néanmoins, du côté des coopératives bénéficiaires, certaines soulignent l'existence d'un accompagnement effectif et efficace, tandis que d'autres avancent son insuffisance et son inefficacité, notamment dans la phase post-financement.

« [...], l'accompagnement était généralement insuffisant et il ne cherche pas à détecter les vrais problèmes rencontrés par notre coopérative, mais il visait simplement à s'assurer que le financement a été bien utilisé dans ce qui a été prévu ». (Coopérative Samoray).

1.4. Difficultés rencontrées pour la mise en œuvre du soutien

Deux catégories de difficultés et de contraintes pour la mise en œuvre du soutien (financier ou non-financier) ont été identifiées : des difficultés internes liées à l'INDH et son dispositif de soutien et des difficultés externes liées soit aux coopératives bénéficiaires elles-mêmes, soit au contexte socio-économique local de la province de Driouch, soit les deux à la fois.

1.4.1. Difficultés internes (INDH)

Les difficultés internes prédominantes mises en évidence par l'analyse peuvent être résumées dans les points suivants :

- Le manque de ressources humaines dans le département chargée de l'INDH. Cela impacte négativement le suivi et l'accompagnement post-financement ou post-crédation ;

- L'incohérence des critères de sélection des projets à financer, dans la mesure où ils ne prennent pas en considération les spécificités de la province de Driouch ;
- L'exclusion de certains secteurs ou projets (tourisme côtier, véhicules motorisés, etc.) du soutien financier de l'INDH, restreignent par conséquent les opportunités locales ;
- L'exclusion des coopératives de la province de Driouch des expositions internationales ;
- Le manque, ou au moins le retard, de coordination institutionnelle entre l'INDH et les autres acteurs locaux (collectivités locales, ONEE⁴, ONSSA, chambres professionnels, DPA⁵, etc.).

1.4.2. Difficultés externes (coopératives et contexte local)

Les difficultés externes majeures pour la mise en place du soutien de l'INDH sont les suivantes :

- Les problèmes de gouvernance interne se matérialisant par des conflits internes entre les membres, ce qui peut entraver la mise en œuvre de l'opération de financement ;
- Le manque de fournisseurs fiscalement conformes au niveau local ;
- La faible capacité financière des coopératives bénéficiaires à mobiliser leur part du cofinancement (40% avant 2025 et 10% actuellement) exigée par l'INDH ;
- La dispersion géographique des communes de la province par rapport au siège de l'INDH constitue un obstacle significatif, d'autant plus que la province de Driouch présente un caractère majoritairement rural. Cela limite la fréquence et l'efficacité des visites de suivi et d'accompagnement effectuées par les équipes de l'INDH auprès des coopératives soutenues ;
- La complexité de la procédure d'obtention des différentes autorisations et labels nécessaires pour le commencement du projet (ONSSA, ISO, aménagement des locaux, eau et électricité, etc.) ;
- La propagation de la concurrence déloyale, notamment dans le secteur de la production de miel. Certains producteurs commercialisent du miel importé ou falsifié (mélangé avec du sirop de sucre ou d'autres substances), et le vendent à des prix très bas ;
- Le manque d'esprit coopératif au sein de la population locale. Cela se manifeste par une préférence marquée pour travailler seul en tant qu'individu plutôt que de travailler dans une structure collective dans le cadre d'une coopérative ;
- Les conditions climatiques difficiles (sécheresse continue) qui ont un impact négatif sur la rentabilité des coopératives, notamment celles opérant dans le secteur agricole.

⁴ Office National de l'Electricité et de l'Eau potable.

⁵ Direction Provinciale de l'Agriculture.

« Ce qu'on voit sur le terrain, c'est le manque d'esprit coopératif au sein de la population locale. [...] ». [...] Ajoutons à cela, le manque de ressources humaines dans notre département ». (Responsable INDH 1). « La concrétisation des financements [...] plusieurs contraintes qui peuvent être d'ordre administratif, logistique et organisationnel. Tout d'abord, [...] le manque de fournisseurs fiscalement réglementés au niveau local. [...] Ensuite, plusieurs coopératives, [...], rencontrent des difficultés à mobiliser leur part du cofinancement exigée par l'INDH. [...] Par ailleurs, l'éloignement géographique [...]. En outre, certaines coopératives rencontrent un manque de compétences dans les domaines [...]. Enfin, parfois les retards liés à la coordination entre les partenaires locaux [...] ». (Responsable INDH 2). « Les principales difficultés [...] : l'exclusion de notre coopérative des expositions internationales, [...] ». (Président de la coopérative Edghala). « [...] : [...] et la concurrence déloyale auprès des producteurs du miel importé ou frelaté [...] ». (Coopérative Jibal Rif). « Les principales difficultés [...] : la commercialisation de nos produits localement, car on recourt aux marchés des autres villes et régions [...] pour vendre notre production, [...] ». (Coopérative Rotba).

Ces difficultés révèlent à la fois des problèmes et des failles structurels dans le dispositif de l'INDH pour l'appui des coopératives et des contraintes spécifiques à une province majoritairement rurale qui est encore en train de se structurer économiquement.

1.5. Résultats et retombées perçues par les coopératives soutenues

Les retombées observées et explorées à partir de notre étude se déclinent sur plusieurs plans : économique, social et organisationnel.

1.5.1. Retombées économiques de l'appui de l'INDH

Le soutien de l'INDH a généré des retombées significatives sur le développement économique local. Celles-ci se traduisent notamment par :

- La croissance du nombre de coopératives actives dans la province et l'augmentation de leur capacité de production ;
- L'amélioration de leur réputation, de leur crédibilité et de leur visibilité aux yeux de la population et des autres acteurs locaux ;
- La contribution de manière indirecte à la commercialisation de leurs produits à travers les expositions organisées localement ;
- La valorisation des produits locaux, notamment les produits de terroirs ;
- Le renforcement du tissu économique local de la province.

1.5.2. Retombées sociales de l'appui de l'INDH

L'appui de l'INDH s'est traduit par des retombées sociales notables, aidant à promouvoir l'équité, l'inclusion et le bien-être de la population locale. Celles-ci se manifestent notamment à travers :

- La création d’emplois stables et durables pour les jeunes et les femmes de la province ;
- L’amélioration du revenu des ménages en général et des membres des coopératives bénéficiaires en particulier ;
- La contribution à l’autonomisation des femmes, notamment celles des zones rurales ;
- Le renforcement de l’inclusion sociale de la population locale marginalisée, notamment les femmes et les jeunes ;
- La réduction des disparités sociales en ciblant prioritairement les zones rurales et les populations vulnérables et celles en situation de précarité.

1.5.3. Retombées organisationnelles de l’appui de l’INDH

L’appui de l’INDH a également eu des retombées considérables sur le plan organisationnel. Celles-ci se traduisent notamment par :

- L’augmentation de la capacité d’innovation des coopératives, notamment celles produisant les huiles naturelles ;
- Le renforcement des capacités internes des coopératives grâce au soutien non financier (technique) assuré par les équipes de l’INDH sous forme de formations, de conseils, de suivi et d’accompagnement ;
- L’amélioration de la coordination et le réseautage entre les coopératives soutenues, renforçant ainsi leur capacité d’action collective.

« On voit que les coopératives bénéficiaires du soutien de l’INDH, notamment le soutien financier, commencent à gagner en crédibilité et en visibilité, tant auprès de la population locale que des différents acteurs institutionnels locaux et régionaux (DPA, ONSSA, Consultation Agricole, Collectivités territoriales, Banques, Associations de microcrédit, ONEE, etc.). Cela leur offre une meilleure intégration dans l’économie locale et renforce leur légitimité ». (Responsable INDH 1).

« [...] D’abord, il a permis l’extension et la croissance de nombreux projets coopératifs [...]. Ensuite, cet appui a favorisé la création d’emplois stables et durables, [...] ». (Responsable INDH 2). *« [...] la participation de manière indirecte à la commercialisation de nos produits à travers l’organisation des expositions locales [...] ».* (Présidente de la coopérative Banat) *« [...] et l’augmentation de la capacité d’innovation de notre coopérative. [...] ».* (Coopérative Edghala).

Cependant, certaines coopératives notent que les retombées sont encore limitées par, d’une part, l’absence de marchés stables et de formations spécialisées et personnalisées pour chaque coopérative ou groupe de coopératives opérant dans le même secteur ou la même activité, et d’autre part, les changements climatiques, principalement la sécheresse continue.

« [...], l’accès aux marchés, [...], et le climat (sécheresse) ». (Coopérative Samoray).

1.6. Suggestions d'amélioration du dispositif INDH pour le soutien des coopératives

Nous allons classer ces suggestions d'amélioration du dispositif INDH en deux catégories : d'une part, celles émanant des responsables de l'INDH, et d'autre part, celles avancées par les coopératives bénéficiaires.

1.6.1. Suggestions des responsables de l'INDH

Les responsables de l'INDH que nous avons interrogé dans le cadre de notre étude ont apporté plusieurs suggestions en vue d'améliorer l'efficacité et l'impact du dispositif l'INDH pour soutenir les coopératives de la province. Il s'agit :

- De gérer les risques systémiques (sécheresse, variation des prix, perturbation dans le marché local, etc.) ;
- De renforcer le suivi et l'accompagnement post-crétion et post-financement des coopératives soutenues ;
- D'améliorer la visibilité externe des produits locaux aux niveaux régional, national et même international ;
- De mettre en réseau les coopératives à l'échelle provinciale ;
- De renforcer la gouvernance interne des coopératives ;
- D'encourager l'esprit coopératif au sein de la population locale, notamment les femmes rurales. Pour ce faire, il faut aller au terrain pour encadrer les femmes et les jeunes, notamment dans le milieu rural, afin de les inciter à s'organiser et à s'engager dans le cadre des coopératives.

« [...] , c'est de promouvoir l'esprit coopératif au sein de la population locale, notamment chez les femmes et les jeunes en milieu rural. Pour y arriver, il est crucial d'aller sur le terrain pour les encadrer. [...] , qu'on peut vraiment les motiver à s'organiser dans le cadre des coopératives et à développer des projets viables et durables ». (Responsable INDH 1). « [...] . D'abord, il est crucial de prévenir et de gérer les risques systémiques [...]. Ensuite, il est essentiel de renforcer l'accompagnement post-crétion et post-financement des coopératives. [...] . Par ailleurs, il est important d'améliorer la visibilité et la commercialisation des produits coopératifs. [...] . En outre, il faut mettre en réseau les coopératives à l'échelle provinciale, [...] . Enfin, [...] d'une meilleure gouvernance interne au sein des coopératives. [...] ». (Responsable INDH 2).

1.6.2. Suggestions des coopératives bénéficiaires

Les coopératives que nous avons interrogées ont proposé plusieurs suggestions pour améliorer le dispositif INDH. Ces suggestions, issues de leur expérience pratique, peuvent être synthétisées de la manière suivante :

- Faciliter la location des terres à des prix abordables et raisonnables pour les coopératives agricoles qui ne disposent pas de ces terres ;
- Programmer des formations personnalisées qui tiennent compte les besoins spécifiques de chaque coopératives ou chaque groupe de coopératives (produisant le même produit) ;
- Faciliter les procédures administratives pour obtenir à la fois le financement et les différentes autorisations et labels nécessaires pour finaliser le projet ;
- Permettre aux coopératives qui ont déjà reçu du soutien financier d'en bénéficier à nouveau ;
- Réviser les critères de sélection des projets à financer en tenant compte les spécificités locales de la province ;
- Intégrer certains projets ou secteurs d'activité (tourisme côtier, véhicules motorisés, etc.) actuellement exclus du dispositif INDH ;
- Augmenter le plafond du soutien financier pour favoriser la création de coopératives de grande envergure et solides ;
- Renforcer la coordination entre l'INDH et les autres partenaires locaux ;
- Créer une plateforme locale d'échange entre les coopératives (locales) soutenues ;
- Créer un marché solidaire pour les produits de terroir dans la province de Driouch pour résoudre, au moins en partie, la problématique de commercialisation de ces produits ;
- Choisir le temps approprié pour faire les expositions (le mois de juillet ou d'août) ;
- Faciliter l'accès des coopératives aux crédits bancaires à travers une intervention de la part de l'INDH comme intermédiaire entre les coopératives et les institutions bancaires.

« Pour améliorer le rôle de l'INDH dans le développement des coopératives, je suggère de créer un marché solidaire pour les produits de terroir dans la province de Driouch, [...], de choisir le temps approprié pour faire les expositions [...] ». (Coopérative Edghala). « [...], mes suggestions pour améliorer le rôle de l'INDH dans le développement des coopératives sont : prendre en compte les spécificités de la province de Driouch dans les critères de sélection des projets à financer, [...], d'augmenter le plafond de financement, [...], de programmer des formations qui ciblent les besoins personnalisés de chaque coopérative ». (Coopérative Samoray). « [...], je suggère principalement d'augmenter le plafond du soutien financier et de permettre aux coopératives de bénéficier de ce soutien plusieurs fois s'elles en ont besoin ». (Coopérative Talghant). « [...], je suggère de renforcer le suivi et l'accompagnement des coopératives soutenues pour détecter les éventuels dysfonctionnements, difficultés et problèmes et essayer de leur apporter des réponses et des solutions nécessaires, de renforcer la coordination entre l'INDH et les autres

partenaires locaux [...] pour aider les coopératives ». (Coopérative Rotba). « [...], *de faciliter l'accès de notre coopérative aux crédits bancaires* ». (Coopérative ZinBanaaman).

2. Discussion

Les résultats de notre étude ont montré que les coopératives bénéficiaires ont une perception positive quant au rôle crucial de l'INDH dans leur soutien et dans le développement local de la province de Driouch. Cette perception est en accord avec les travaux d'Ahrouch et Mamdouh (2020), qui ont prouvé, par le biais d'une étude de cas d'une coopérative féminine, la contribution du soutien de l'INDH sur la performance globale des coopératives. Celle-ci est évaluée par des critères différents incluant la pérennité de la coopérative, son efficience économique et sa légitimité sociale (Essili et *al.*, 2022). Malgré ces contributions positives de l'INDH, les lacunes en termes de continuité du financement et de son intensité, associées à un accompagnement insuffisant, notamment dans la phase post-financement, restreignent la pérennité de ses initiatives au profit des coopératives (Zaoui et *al.*, 2013).

Les retombées économiques, sociales et organisationnelles des interventions de l'INDH sur les coopératives bénéficiaires reflètent son effet tangible, en adéquation avec les objectifs de réduction de la pauvreté et d'inclusion sociale par le biais des OESS au Maroc, notamment la composante coopérative. Ces effets multidimensionnels corroborent les études d'impacts de l'INDH, qui soulignent son rôle dans la valorisation des produits locaux et le développement socio-économique local, en particulier dans des contextes et des tiretoires similaires à celui de la province de Driouch (Tahir & Moustaqim, 2019). L'autonomisation des femmes, notamment dans le milieu rural, à travers, d'une part, le soutien financier, et d'autre part, les actions de formation et d'accompagnement, contribue à renforcer davantage l'équité sociale. Cela est en accord avec les partenariats régionaux pour l'ESS dans la région de l'Oriental (Maaroufi & Aamara, 2022).

Les difficultés internes liées à l'INDH, telles que le manque de personnel pour le suivi et l'accompagnement post-financement, l'incohérence des critères de sélection et le manque de coordination institutionnelle avec les autres acteurs locaux, rejoignent les constatations traditionnelles sur les contraintes et les limites des mécanismes publics de soutien en général et celles du dispositif INDH en particulier (Zaoui et *al.*, 2013). Les difficultés externes, notamment celles liées aux coopératives locales de la province de Driouch, telles que le conflit interne entre les membres et la faible capacité financière de cofinancement, corroborent avec les résultats de Boudrissa et *al.* (2024) qui ont mis l'accent sur le fait que les coopératives marocaines sont souvent affectées par une mauvaise gouvernance interne et par des ressources financières insuffisantes, avec une forte dépendance marquée vis-à-vis des subventions publiques.

Les recommandations et suggestions des acteurs interrogés sont en accord avec les préconisations pour une ESS inclusive et durable au Maroc. Ces propositions pratiques et opérationnelles requièrent des réformes institutionnelles afin de renforcer l'efficacité des initiatives et des interventions de l'INDH. Cela est en harmonie avec les stratégies nationales de développement socio-économique au Maroc (Zaoui et *al.*, 2013).

Conclusion

La présente recherche a consisté à explorer et comprendre le rôle de l'INDH dans le soutien financier et non financier des coopératives locales dans la province de Driouch. En adoptant une approche qualitative basée sur une étude de cas, nous avons cherché à examiner les besoins des coopératives en termes de soutien, leurs perceptions à l'égard de ce dernier, les difficultés et les contraintes rencontrées dans la mise en œuvre de cet appui et les pistes d'amélioration du dispositif INDH suggérées à la fois par les responsables de l'INDH et les coopératives bénéficiaires.

Les résultats de l'analyse thématique de contenu ont clairement montré que l'INDH de la province de Driouch, à travers ses interventions pour soutenir les coopératives locales, joue un rôle crucial dans le renforcement du tissu économique local, l'augmentation des revenus des ménages et l'autonomisation des femmes rurales. En outre, les soutiens attribués, qu'ils soient financiers ou non financiers, ont permis à plusieurs coopératives d'accroître leurs capacités de production, d'améliorer leur réputation, leur crédibilité et leur visibilité et de valoriser les produits locaux qu'elles commercialisent.

Néanmoins, l'enquête a également mis en lumière certaines contraintes, d'une part, internes liées à l'INDH telles que le manque de personnel dans le département chargée de cette dernière, le manque de flexibilité dans les critères de sélection, l'insuffisance du suivi post-financement et le manque de coordination institutionnelle, et d'autre part, externes liées aux coopératives locales et au contexte socio-économique local de la province de Driouch telles que la faible capacité financière des coopératives, les problèmes de gouvernance internes, le manque de fournisseurs réguliers fiscalement, le manque d'esprit coopératif au sein de la population locale et les changements climatiques défavorables.

En vue d'améliorer le dispositif de l'INDH dans le cadre de son appui aux coopératives locales, des suggestions et des pistes d'amélioration ont été apportées par les responsables de l'INDH et par les coopératives soutenues. Pour les premiers, il s'agissait, notamment, de renforcer le suivi post-financement, de mettre en réseau les coopératives à l'échelle provinciale pour faciliter la communication, de renforcer la gouvernance interne des coopératives et d'encourager l'esprit coopératif au sein de la population locale. Pour les coopératives bénéficiaires, il s'agissait principalement de programmer des formations personnalisées selon les besoins de chaque groupe

de coopératives, de réviser les critères de sélection des projets à soutenir en tenant compte des spécificités locales, d'augmenter le plafond du soutien financier, de renforcer la coordination entre l'INDH et les autres partenaires locaux et de créer d'espaces de commercialisation qu'ils soient physiques tels que les marchés solidaires ou virtuels tels que les plateformes numériques pour améliorer la visibilité des coopératives au niveau local, régional, national et même international. En définitive, le présent travail met en lumière les principales contributions de recherche, ses limites ainsi que ses perspectives. Quant aux apports, l'étude a enrichi la littérature sur l'ESS au Maroc (apport théorique), a apporté des données qualitatives originales sur l'expérience réelle vécue par les coopératives bénéficiaires du soutien de l'INDH dans un tiretoire majoritairement rural encore peu documenté comme la province de Driouch (apport empirique). En outre, les recommandations formulées proposent un modèle d'amélioration progressive du dispositif INDH (apport stratégique). Concernant les limites de recherche, les résultats de notre étude ne sont pas généralisables à l'ensemble des provinces du Maroc, car ils reposent sur la situation spécifique de la province Driouch. Par ailleurs, l'échantillon de l'étude limité à 12 interviewés peut réduire la diversité des points de vue recueillis. Ajoutons à cela le manque d'observation prolongée, c'est-à-dire l'absence de suivi longitudinal sur plusieurs années n'a pas permis d'évaluer pleinement l'évolution réelle de la pérennité des projets coopératifs. Quant aux perspectives de recherche, il serait pertinent d'élargir l'étude à d'autres provinces afin de comparer les dispositifs de soutien et d'accompagnement de l'INDH dans des contextes territoriaux différents, d'adopter une approche quantitative pour mesurer l'impact économique de ce soutien, de réaliser une étude longitudinale suivie sur plusieurs années pour analyser la pérennisation des coopératives après le soutien initial de l'INDH et de comparer l'action de l'INDH avec d'autres programmes publics de soutien des coopératives tels que Intelak, Forsa.

BIBLIOGRAPHIE

- Ahrouch, S., & Mamdouh, N. (2020). La contribution de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain à la performance des coopératives : Cas d'une coopérative féminine au Maroc. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 2(3). <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/251>
- Anokhin, S., Morgan, T., Christensen, L. J., & Schulze, W. (2023). Local context and post-crisis social venture creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 17(1), 40-60. <https://doi.org/10.1002/sej.1448>
- Audigier, M. (2014). *L'économie sociale d'hier à aujourd'hui*. Ellipses.
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. PUF.
- Barlatier, P.-J. (2018). Les études de cas. Dans F. Chevalier, M. Cloutier et N. Mitev, *Les méthodes de recherche du DBA* (p. 126-139). EMS Éditions.
- Borzaga, C., Salvatori, G., & Bodini, R. (2019). Social and solidarity economy and the future of work. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 5(1), 37-57. <https://doi.org/10.1177/2393957518815300>
- Boudrissa, I., Taoune, M., & Ez-Zouaq, R. (2024). Le contrôle de gestion dans les coopératives marocaines : Un levier pour la performance collective. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(4). <https://www.revue-isg.com/index.php/home/article/view/1810>
- Chopart, J.-N., Neyret, G., & Rault, D. (2006). *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*. La Découverte.
- Crétiéneau, A.-M. (2010). Economie sociale et solidaire et développement durable : Pensée et actions en conjonction. *Marche et organisations*, 11(1), 31-71. DOI 10.3917/maorg.011.0031
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2469-2497. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>
- Essili, T., Sabri, M., & Zahid, A. (2022). L'impact des sources de financement sur la performance des coopératives agricoles au Maroc : Proposition d'un modèle conceptuel. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(6-1), 57-73. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7378095>
- Fallery, B., & Rodhain, F. (2013, 10 mai). *Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : Lexicale, linguistique, cognitive, thématique*. [Conférence]. XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS, Montréal, Canada. <https://hal.science/hal-00821448v1>
- Gachet, N., & Gonin, M. (2013). *La coopérative : Un modèle d'avenir ?* Université de Lausanne.

- Garrabé, M., Bastide, L., & Fas, C. (2001). Identité de l'économie sociale et de l'économie solidaire. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 280, 12-35. <https://doi.org/10.7202/1023666ar>
- Hély, M. (2017). From historical “social economy” to new “social and solidarity economy”: A new configuration of relationships between non-profit sector and public bodies. *Revue française d'administration publique*, 163(3), 543-556. <https://doi.org/10.3917/rfap.163.0543>
- Hill, Z., Tawiah-Agyemang, C., Kirkwood, B., & Kendall, C. (2022). Are verbatim transcripts necessary in applied qualitative research: Experiences from two community-based intervention trials in Ghana. *Emerging Themes in Epidemiology*, 19(1), 5. <https://doi.org/10.1186/s12982-022-00115-w>
- Jangjarat, K., Kraiwanit, T., Satityapong, N., Sonsuphap, R., & Itsaree Phaksipaeng, I. P. (2023). The social economy in the digital era: a perspective on community enterprises in a developing economy. *Journal of Social Economics Research*, 10(1), 13-21. <https://doi.org/10.18488/35.v10i1.3317>
- Karaphillis, G., Asimakos, S., & Moore, S. (2010). *Financing Social Economy Organizations*. Canadian Social Economy Hub at the University of Victoria.
- Lamaalam, S., El Menzhi, K., & Benbrahim, N. (2018). Social and solidarity economy organizations: Major actors of local development. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 23(2), 235-242.
- Lévesque, B., & Mendell, M. (2005). L'économie sociale : Diversité des définitions et des constructions théoriques. *Revue Interventions économiques*, 32, 1-20. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.852>
- Lévesque, B., & Mendell, M. (2016). *Économie sociale et solidaire : Ses écosystèmes*. Association d'Économie Politique.
- Lim, W. M. (2025). Sample Size in Qualitative Research: Moving from Data Saturation to Theoretical Saturation. *Journal of Global Marketing*, 1-11. <https://doi.org/10.1080/08911762.2025.2590757>
- Maaroufi, A., & Aamara, K. (2022). La Contribution des Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire dans le Développement Local : Cas des coopératives féminines de la région de l'orientale. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2), 250-269. <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/1067>
- Marée, M., & Saive, M.-A. (1984). Economie sociale et renouveau coopératif: définition, financement, enjeux. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 55(1), 33-69. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.1984.tb01882.x>

- Macías Ruano, A. J., Milán-García, J., Marruecos Rumí, M. E., & De Pablo Valenciano, J. (2021). Scientific production on the social economy: A review of worldwide research. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(5), 925-943. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00361-7>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage Publications, Inc.
- Mokhtari, Z. (2018). *L'économie sociale et solidaire dans l'oriental marocain et au Québec : Étude comparative* [Thèse de Doctorat National, Université Mohammed Premier, Oujda].
- Neamtam, N. (2005). The social economy: finding a way between the market and the state. *policy options*, 71-76.
- OECD. (2023). *What is the social and solidarity economy? A review of concepts* (OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers No. 2023/13). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/dbc7878d-en>
- Otani, T. (2020). Functions of qualitative research and significance of the interpretivist paradigm in medical and medical education research. *Fujita Medical Journal*, 6(4), 91-92. <https://doi.org/10.20407/fmj.2020-018>
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (2^e édition). Armand Colin.
- Pires, A. (1997). *Échantillonnage et recherche qualitative : Essai théorique et méthodologique*. Criminologue, école de criminologie.
- Phillips, M. J. (2023). Towards a social constructionist, criticalist, Foucauldian-informed qualitative research approach: Opportunities and challenges. *SN Social Sciences*, 3, Article 217, 1-25. <https://doi.org/10.1007/s43545-023-00774-9>
- Serrano, S. B., Bodini, R., Roy, M., & Salvatori, G. (2019). *Financial Mechanisms for Innovative Social and Solidarity Economy Ecosystems* (p. 116). International Labour Organization.
- Tahir, A., & Moustaqim, R. (2019). L'Initiative Nationale du Développement Humain (INDH) : Outils de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale au Maroc ? Cas de la province de Béni-Mellal. *International Social Sciences and management Journal*, 1, 97-117. <https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/ISSM/16379>
- Thietart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4^e édition). Dunod.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3^e édition). Sage Publications.
- Zaoui, Z., Rachdi, A., & Chouaib, J. (2013). *Initiative Nationale pour le Développement Humain : Analyse et recommandations* (Rapport saisine No. N°2/ 2013 ; p. 92). Conseil Economique, Social et Environnemental.

Ziegler, R., Bauwens, T., Roy, M. J., Teasdale, S., Fourrier, A., & Raufflet, E. B. (2023). Embedding circularity: Theorizing the social economy, its potential, and its challenges. *Ecological Economics*, 214, 107970. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2023.107970>