

**Les espaces forestiers et periforestiers durables :
Quels facteurs clés de succès des organisations sociales ?
Cas de la Région Souss, Massa - Maroc**

**Sustainable forest and periforest areas:
What are the key success factors for social organizations?
Case of the Souss Massa Region - Morocco**

Rachid TATOUTI

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

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

Khalid HERRADI

Enseignant chercheur à la Faculté polydisciplinaire de Khouribga
Université Sultan Moulay Slimane - Maroc

Résumé

L'économie sociale, « tiers secteur », « le non marchand », de nombreuses appellations sont évoquées pour designer ce concept, qui est apparu au XIX^{ème} siècle. Cette économie est considérée comme une réponse aux besoins de survie et de vie des communautés. En effet, Le champ d'action de l'économie sociale suppose d'introduire une notion d'utilité sociale qui n'est pas satisfaite dans le mode capitaliste. D'ailleurs ce concept s'est émergé à travers des changements économiques, politiques et sociaux très variés.

L'objectif de cet article est de montrer d'une part l'importance cruciale de l'économie sociale comme facteur fondamental au développement durable, dans la mesure où les associations et les coopératives contribuent dans la protection de l'environnement et la résolution des problèmes sociaux qui se manifestent dans le chômage, l'exclusion sociale, la pauvreté que connaissent les personnes et les communautés locales, d'autre part pour identifier les conditions nécessaires à un espace forestier durable. Notre étude se compose d'un échantillon de 60 managers des associations et des coopératives.

Mots clés : Espace forestiers, coopératives, durables, Performance

Abstract :

The social economy, "third sector", "non-market", many appellations are evoked to design this concept, which appeared in the nineteenth century. This economy is seen as a response to the survival and living needs of communities. Indeed, the field of action of the social economy supposes to introduce a notion of social utility which is not satisfied in the capitalist mode. Moreover, this concept has emerged through a variety of economic, political and social changes.

The purpose of this article is to show, on the one hand, the crucial importance of the social economy as a fundamental factor for sustainable development, insofar as associations and cooperatives contribute to the protection of the environment and the resolution of social problems that manifest themselves in unemployment, social exclusion, the poverty experienced by individuals and local communities, and on the other hand to identify the conditions necessary for a sustainable forest area. Our study consists of a sample of 60 managers of associations and cooperatives.

Keywords: Forest Area, Cooperatives, Sustainable, Performance



Introduction

Au Maroc, il existe des pratiques très anciennes concernant l'économie sociale comme «tiwizi» et «adwal». Aujourd'hui ce secteur englobe plusieurs composantes, il s'agit des coopératives, des associations, des mutuelles, des fondations. On peut dire que l'économie sociale englobe toutes les activités economico-sociales qui ont des finalités et objectifs qui dépassent le cadre individuel et qui sont conçus dans un intérêt commun comme par exemple la protection des espaces forestiers et periforestiers qui requière une importance gigantesque dans le développement socio-économique. Certes, Ces organisations; chacune a vis à vis de ces espaces des stratégies et des motivations spécifiques et des fois divergentes.

Grace à la constitution de 2011, L'heure est venue pour l'opérationnalisation et la mise en pratique du développement durable (DD) à travers la responsabilité sociétale (RSO). Cependant la RSO est peu évoquée dans les organisations à but non lucratif en comparaison avec les organisations à but lucratif et pourtant les coopératives et la société civile qui en relèvent doivent être exemplaires en la matière.

La protection des espaces forestiers et periforestiers et l'économie sociale et solidaire peuvent être considérés comme deux actions qui ont le même enjeu, et qui mettent sur les mêmes paramètres : la démocratie, le partenariat et la résolution des problèmes du DD.

Le développement durable se veut un processus participatif se basant sur la mobilisation et la responsabilisation de la communauté locale. Dans ce sens il présente des points d'intersection avec le concept de l'économie sociale et solidaire.

Tous deux, ces concepts n'ont pas atteint la saturation théorique, de plus ils se développent dans un sens de rapprochement l'un de l'autre.

Datant de deux siècles, le concept d'économie sociale et solidaire s'est éloigné de son utilisation d'origine. D'autre part, les auteurs ne sont pas tous d'accord sur l'utilisation d'un même terme. S'agit t-il de concepts différents, ou bien se sont des différentes appellations d'un même concept.

L'économie sociale et solidaire a la spécificité d'être en permanence en liaison d'une part, à la réflexion des chercheurs de différentes disciplines et d'autre part, aux initiatives qui se font sur le terrain.

La conception sociale et solidaire du développement qui s'appuie essentiellement sur des pratiques coopératives et associatives peut être avancée comme l'une des nouvelles approches qui ont des effets génériques de prime à bord sur la démocratisation de la population. Cette dernière est une condition sine pour toute approche participative.



En interrogeant la problématique suivante : «**Quelles sont les conditions nécessaires au succès des organisations sociales dans la protection de l'espace forestier ?** », nous nous proposons de procéder par une méthode hypothéticodéductive en passant du général au particulier à identifier les conditions nécessaires à un espace forestier durable, 60 managers des organisations sociales dans la région Souss, Massa représentent notre échantillon final.

Ce papier est organisé en trois parties : La première partie présente la revue de littérature, la deuxième aborde la méthodologie de recherche et la troisième expose les résultats de notre enquête.

1. Revue de littérature

1.1. Les coopératives d'arganier : l'histoire et la répartition géographique

Les coopératives de production et de commercialisation de l'huile de l'arganier ont toujours constitué un sujet de discussion et d'étude, dès les premières rencontres scientifiques sur l'arganier aux années 1987 à 1991. Ces études sont menées par des personnes animées par l'amour de ce don divin et connaissant les divers vertus de cet arbre épineux et de son aire, comme en témoignent de nombreuses publications sur ce sujet depuis le 19^{ème} siècle.

Les résultats de ces différentes recherches et réunions, étaient l'émergence et la création d'une panoplie de coopératives d'arganier sur le territoire national dont les premières ont vu le jour en 1995. En effet, au vu de l'aire de répartition de l'arganier, on constate que l'emplacement de ces coopératives est choisi, généralement, dans les zones riches de l'arganeraie.

Hormis, cas de la coopérative Tafyoucht à Mesti et celle de l'association Oasis Verte à Guelmim. Principalement, les coopératives de l'arganier sont présentées dans deux régions administratives : la région du Souss-Massa et celle de Marrakech Tensift El Haouz.

En 2000, il y avait à peine 20 coopératives d'argan constituées. En février 2004, le nombre de celles-ci dans la région du Souss-Massa s'élevait à 27 coopératives ce qui représente 64 % des coopératives de femmes dans la branche agricole, cette dernière concentre par ailleurs le plus grand nombre de coopératives au niveau régional (plus de 82 % des coopératives féminines).

1.2. Rôle des coopératives d'arganier

L'arganier (*Argania spinosa*) est un arbre qui pousse principalement au Maroc. Les arganeraies occupent environ 800 000 hectares au sud-ouest du pays. Dans ces zones semi-arides et arides, 1,3 million de personnes sont concernées par l'exploitation de systèmes agroforestiers traditionnels reposant sur l'arganier. L'aire de l'arganier se dégrade d'année en année sous l'effet conjugué de la croissance démographique et du surpâturage. En moins d'un



siècle, plus d'un tiers de la forêt a disparu. Depuis une quinzaine d'années, des efforts sont déployés pour définir les conditions d'un développement véritablement durable.

La forêt est un patrimoine national dont la gestion durable appelle l'engagement de tous les acteurs, l'huile d'argan, est certainement la production sur laquelle pourrait reposer un projet de développement socio-économique. Les populations concernées et les autorités locales ont pris conscience de l'ampleur du problème que représente le développement de l'arganeraie et de sa valeur socioculturelle et économique et de la nécessité d'agir. Cela s'est traduit par la création de coopératives associant l'amélioration de l'extraction et de la commercialisation de l'huile au bénéfice des femmes et la préservation de cette ressource ainsi que la lutte contre la désertification.

La production de l'huile d'argan a constitué pour les femmes rurales, pendant des siècles durant, une activité économique génératrice de revenu complémentaire.

L'arbre d'arganier typiquement marocain, donne une huile rare et précieuse qui en l'espace de quelques années, a gagné une renommée mondiale. Adulé et adoré par les populations du sud. C'est seulement durant les deux derniers siècles, la sécheresse qui a sévi oblige, qu'on a commencé à s'intéresser aux bienfaits de l'arganier des espaces forestiers et periforestiers qui couvre une large superficie nationale (six préfectures et provinces du sud marocain).

Sa situation géographique, son climat, ses vastes plaines et plateaux et l'importance de ses chaînes de montagnes confèrent au Maroc une grande variété bioclimatique et une importante diversité bio-écologique.

L'arganier (*Argania spinosa*), arbre endémique au Maroc, constitue dans ce contexte, la deuxième essence forestière du pays, après le chêne vert et juste avant le thuya. C'est un arbre qui peut vivre jusqu'à 200 ans ; certains sujets de 250 ans ont pu être observés. La forêt d'arganier, aussi appelée arganeraie, s'étend sur plus de 800000 Ha et compte plus de 20 millions de pieds. Cet arbre de la famille des sapotacées est particulièrement résistant aux conditions sèches et arides de cette région. Il peut en effet supporter des températures allant de 3 à 50 °C et se contenter d'une pluviométrie très faible.

L'arganier Forestier pousse d'une façon sauvage et en abondance dans les zones arides et semi-arides du Sud-ouest marocain, où il joue un rôle irremplaçable dans l'équilibre écologique et dans la préservation de la biodiversité. En effet, le Gouvernement du Royaume du Maroc a obtenu en décembre 1998 auprès de l'UNESCO la reconnaissance et la classification de l'arganeraie en tant que Réserve de la biosphère.

Grâce à son système racinaire puissant, il contribue au maintien du sol et permet de lutter contre l'érosion hydrique et éolienne qui menace de désertification une bonne partie de la région. L'arganier présente également un grand intérêt économique grâce à ses usages multiples.

L'arganier est un arbre aux multiples usages. En effet, chacune de ses parties ou de sa production est utilisable et constitue une source de revenu ou de nourriture pour l'utilisateur : le bois est utilisé comme combustible et pour la menuiserie, les feuilles et les fruits sont un fourrage pour les caprins et les camelins, les résidus d'extraction de l'huile comme complément énergétique pour l'engraissement des bovins et l'huile extraite de l'amande est utilisée pour l'alimentation humaine et en médecine traditionnelle. Donc l'huile d'argan reste la richesse dorée de l'arganier.

L'arganier assure ainsi la subsistance de près de 2 millions de personnes, dont approximativement un million en milieu rural. Les différentes productions de l'arganier fournissent plus de 20 millions de journées de travail, dont 7,5 millions de journées essentiellement féminines pour la seule extraction de l'huile d'argan.

L'estimation de la production de l'huile se situe entre 3000 à 4000 tonnes soit 1,6 % de la consommation marocaine en huiles alimentaires. De ce fait, l'huile contribue à l'effort fourni par le pays pour accéder à l'autosuffisance alimentaire. D'ailleurs, cette huile est de grande valeur alimentaire. Elle occupe une place très importante dans l'alimentation et contribue à l'économie des populations qui s'installent dans les espaces forestiers de l'arganerie et elle est considérée comme ressource de leurs revenus. Cette huile est utilisée dans la cuisine locale, dans la médecine traditionnelle pour le traitement des maladies de la peau comme l'acné et la varicelle. Elle est actuellement utilisée comme produit médicinal et dans les préparations des produits cosmétiques. Une partie de ce produit est destinée à l'exportation vers l'Europe, ce qui renforce le rôle socio-économique de cette huile.

L'arganier joue donc un rôle socio-économique et environnemental très important.

1.3. Les objectifs des coopératives d'arganier

Dans les régions rurales du sud du Maroc, la pauvreté matérielle est fortement présente et accrue par la sécheresse qui sévit depuis quelques années. Elle affecte la qualité des conditions de vie des populations, et des femmes en particulier, qui doivent soutenir leur foyer dans des conditions socio-économiques précaires. L'agriculture est de plus en plus difficile à pratiquer dû à la pauvreté des sols et au manque d'eau. Le bétail devient aussi difficile à élever en raison du manque d'argent et de nourriture disponible. Les sources de revenus sont



donc rares et minimales. Dans bien des cas, les hommes partent vers d'autres régions à la recherche d'un travail. De plus, un nombre considérable de femmes sont veuves ou divorcées. Les femmes vont souvent assumer seules la charge financière de leur foyer. La plupart des femmes des régions rurales n'ont jamais eu accès à l'école et ils sont analphabètes.

Les sources d'emplois auxquels elles ont accès se résument au travail pour des particuliers, soit au champ ou dans les maisons comme aide domestique. Elles sont confinées au secteur informel et doivent souvent accepter ou tolérer des mauvaises conditions de travail où elles n'ont aucun pouvoir et aucun droit. Dans bien des cas, leur travail n'est pas reconnu à sa juste valeur. C'est dans cette problématique que s'inscrit l'idée de créer des structures de travail où les femmes ont un espace pour s'exprimer, décider et se responsabiliser, où leur travail est mis en valeur et reconnu.

L'arganier a suscité depuis des siècles l'intérêt des auteurs, chercheurs et des médecins comme IBN AL BAYTAR en 1219. Il a fait également l'objet de multiples ouvrages et observations. Ainsi que l'intérêt des populations locales qui ont découvert ses différentes vertus pour la beauté. Ces populations tirent de l'arganeraie en ramassant les fruits et le bois de feu.

L'exploitation des fruits de l'arbre se réduit à l'alimentation des bétails et l'extraction de l'huile de l'argan selon des méthodes traditionnelles. Celles-ci connaissent actuellement une grande mutation grâce aux mouvements coopératifs.

Ces coopératives, regroupées principalement sous deux formes ; traditionnelles et modernes, ont bénéficié de plusieurs programmes d'aides et de soutien matériel et professionnel.

Compte tenu de cela, les espaces forestiers de l'arganier constituent la clé de voute de ces coopératives, ces dernières préconisent des modes de consommation plus durables et des valeurs de responsabilisation sociale et économique en tant que pratiques normatives de leur modèle de fonctionnement. Elles diversifient leurs activités pour y inclure la gestion de l'eau, le tourisme, la production de spécialités alimentaires régionales de qualité et l'agriculture biologique.

Pour mieux comprendre le rôle des coopératives dans la protection de l'espace forestier, il est indispensable de faire des investigations sur les facteurs qui facilitent leur mission. L'objet de ce papier qui montre sur la base d'une étude quantitative réalisée auprès de 60 organisations sociales situées dans la région de Souss Massa (Maroc) est d'identifier les facteurs clés de succès des organisations sociales qui dépendent essentiellement de leur comportement vis-à-vis des espaces forestiers et periforestiers.

2. Méthodologie de recherche employée

Etant donné que notre recherche porte sur l'identification des conditions nécessaires à un espace forestier durable, les managers des organisations sociales dans la ville d'Agadir représentent notre cible.

Par souci de représentativité, les organisations sociales impliquées dans la forêt ont été sollicitées pour mener à bien notre étude empirique. Ainsi, notre échantillon final se compose de 60 managers des organisations sociales appartenant à la région de Sousse Massa représentées surtout par les coopératives et les associations.

L'analyse des résultats du présent travail se fait en passant par le profil des managers et les caractéristiques des organisations vers l'analyse des conditions nécessaires à un espace forestier durable.

Tableau 1: Fiche méthodologique et épistémologique de l'étude empirique	
Paradigme épistémologique	Positivism aménagé
Type de l'étude	Etude déductive
Nature de l'étude	Quantitative(Questionnaire)
Type d'échantillonnage	Non probabiliste par quotas
Période de l'enquête	1 mois
Lieu de l'enquête	Agadir
Logiciel d'analyse statistique	SPSS.17
Type d'analyse statistique	-L'analyse descriptive à l'aide des moyennes et fréquences

Source : Nous mêmes

2.1. Elaboration du questionnaire

La liste définitive des quinze facteurs obtenus à partir de la littérature et des entretiens exploratoires constitue ainsi, la base du présent questionnaire.

Tableau 2 : Les conditions nécessaires à un espace forestier durable
Transparence
Auto responsabilité
Solidarité
Engagement
RSO (Responsabilité sociale des organisations)
Partage des valeurs
L'économie d'énergie
L'économie d'eau



L'implication des autorités locales
L'intéressement à l'agriculture biologique
L'implication des parties prenantes
Respect de la forêt
Bonne coordination
Bonne organisation
Bon relationnel

Source : Nous mêmes

Le questionnaire comprend 3 parties principales. Dans la première partie nous avons regroupé 6 questions sur le profil du répondant à savoir son genre, âge, situation familiale, niveau d'instruction, nombre d'années d'expérience dans le management des organisations sociales, nombre d'heures/jour de présence continue dans l'organisation sociale. Dans la deuxième partie nous nous sommes intéressés à l'organisation sociale enquêtée et son profil. La troisième partie quant à elle est réservée à la perception des conditions nécessaires à un espace forestier durable. Les enquêtés sont invités à mesurer le degré d'importance en répondant sur une échelle de likert de 1 à 5 allant de « Négligeable » à « Très important ». Les données sont analysées à l'aide du logiciel d'analyse de données statistiques « Spss17 ».

3. Résultats d'Etude

La distribution du questionnaire a été effectuée au mois de Mai 2016. Pour cela, 80 questionnaires ont été administrés auprès de divers managers des organisations sociales dans la ville d'Agadir. 60 questionnaires sont valides pour l'analyse de données, soit un taux de 75 %.

Rappelons que l'objectif de notre recherche consiste à calculer le degré d'importance des facteurs susceptibles de conditionner la préservation de l'espace forestier par les organisations sociales, ce qui nous oriente vers l'utilisation de la statistique descriptive (Moyenne, écart-type). Les données sont analysées par le logiciel d'analyse de données statistiques SPSS 17.

3.1. Analyse des caractéristiques démographiques

L'analyse des résultats (Tableau 3) indique que :

- La majorité des répondants sont des hommes, représentant un taux de 78,3 % de la population totale. Les femmes représentent 21,7 %.

- La majorité des répondants ont un âge inférieur à 45 ans. Dispersée comme suit, 28,3 % ont un âge compris entre 35 et 45 ans, 41,7 % des enquêtés ont un âge compris entre 25 et 35 ans. Le reste à savoir 15 % ont un âge supérieur à 45 ans.
- 51,7 % des enquêtés sont des personnes mariées. 45 % sont des personnes célibataires. Le reste représente un pourcentage négligeable pour l'analyse.
- Parmi les enquêtés, la majorité soit 65 % ayant un niveau d'instruction supérieur universitaire, 23,3 % ayant un niveau secondaire et enfin, on trouve même des managers ayant un niveau primaire, leur taux égal à 6,7%. Le niveau d'analphabétisme est pratiquement absent.
- La majorité des personnes enquêtées se présente continuellement dans les organisations sociales. On remarque, un pourcentage élevé de 41,7 % de présence continue de plus 4 heures. Une minorité, soit 23,3 % travaillant moins de 4 heures. Le reste des managers soit 35 % travaillent plus de 6 heures.
- Nos enquêtés sont des personnes moyennement expérimentées dans les organisations sociales. 68,3 % des managers ont une expérience comprise entre 1 an et 15 ans, ceux, qui ont une expérience comprise entre 15 ans et 30 ans représentent 23,3 %. Le reste des enquêtés ont une expérience qui varie entre 30 ans et 45 ans.

Tableau 3 : Synthèse des caractéristiques démographiques des répondants

Genre	(%)	Âge	(%)	Situation familiale	(%)	Niveau d'instruction	(%)
1.Femme	21,7	a.18-25 ans	15	1. Célibataire	45	1. Analphabète	0
2.Homme	78,3	b.25-35 ans	41,7	2. Marié(e)	51,7	2. Primaire	5
		c. 35-45 ans	28,3	3. Divorcé(e)	2	3. Moyen	6,7
		d. Plus de 45 ans	15	4. Veuf (v e)	0	4. Secondaire	23,3
						5. Supérieur universitaire	65
Nombre d'années d'expérience		Nombre d'heures/jour de présence continue au travail					
a)1-15 ans	68,3	a)Moins de 4h				23,3	
b) 15-30 ans	23,3	b) Entre 4 et 6h				41,7	
c)30-45ans	5	c) Plus de 6 h				35	
d) 45-60ans	1,7						
e)60 ans et plus	1,7						

Source : Nous mêmes

3.2. Analyse des caractéristiques des organisations sociales

La majorité des organisations sociales enquêtées réalisent un chiffre d'affaires moyen inférieur à 20 000 dhs. Le nombre des adhérents varie entre 5 et 653 adhérents. Le nombre des salariés pour certaines organisations varie entre 0 et 10 salariés.

Tableau 4 : Synthèse des caractéristiques des organisations sociales		
Chiffre d'affaires (%)	Nombre des	riés
La majorité des organisations sociales enquêtées soit 58,3% réalisent un chiffre d'Affaires inférieur à 20 000 dhs. 30,6% réalisent un CA entre 20 000 et 40 000 dhs.	Varie entre 5 et 653	Varie entre 0 et 10 salariés

Source : Nous-mêmes

3.3. Homogénéité des échelles de mesure

Le coefficient de fiabilité, appelé aussi alpha de cronbach mesure la cohérence interne d'une échelle construite à partir d'un ensemble d'items (Carricano M. et Poujol F., 2008). IL est compris entre 0 et 1 ; plus alpha de cronbach est proche de 1 plus elle exprime une cohérence interne forte. Son acceptation dépend de la nature de la recherche (exploratoire ou fondamentale). Son seuil de signification est fixé à (0,7) pour une étude exploratoire et doit être supérieur à (0,8) pour une recherche fondamentale (Nunnally, J.C., et Bernstein, I.H., 1994).

Le calcul de l'alpha de cronbach nous permet de savoir si les réponses des managers des organisations sociales sont cohérentes par rapport aux énoncés proposés.

Le Tableau 5 suivant présente les mesures du coefficient Alpha de Cronbach pour les facteurs de succès.

Tableau 5: Le coefficient de fiabilité des items

	Nbr des items	alpha de cronbach
FCS		
Les conditions nécessaires	14	0.8

Source : Nous-mêmes

Les coefficients alpha de Cronbach proche de 1 égale à 0,8 indique une bonne homogénéité de nos construits.

3.4. Mesure du degré d'importance des conditions nécessaires à un espace forestier durable à l'aide de l'emploi de la statistique descriptive (test t).

En procédant par le calcul de la moyenne arithmétique pour les quinze facteurs clés de succès. Cette étape nous permettra d'établir un classement par ordre d'importance.

Nous avons conduit le test t selon un niveau de signification égale à 5 % dont la valeur est égale à 0. Ce test nous servira pour évaluer le seuil de signification pour chaque condition.

Si les facteurs de succès ont le même score, on compare l'écart-type. Les seuils de signification du test (t) inférieurs à 5 % (Tableau 6) indiquent que les statistiques obtenues sont significatives.

L'analyse des résultats du test-t (Tableau 6) montre que les quinze facteurs clés de succès obtiennent une moyenne supérieure à 4 représentant le score accordé par les répondants sur une échelle de 1 à 5 allant de « Négligeable » à « Très important ».

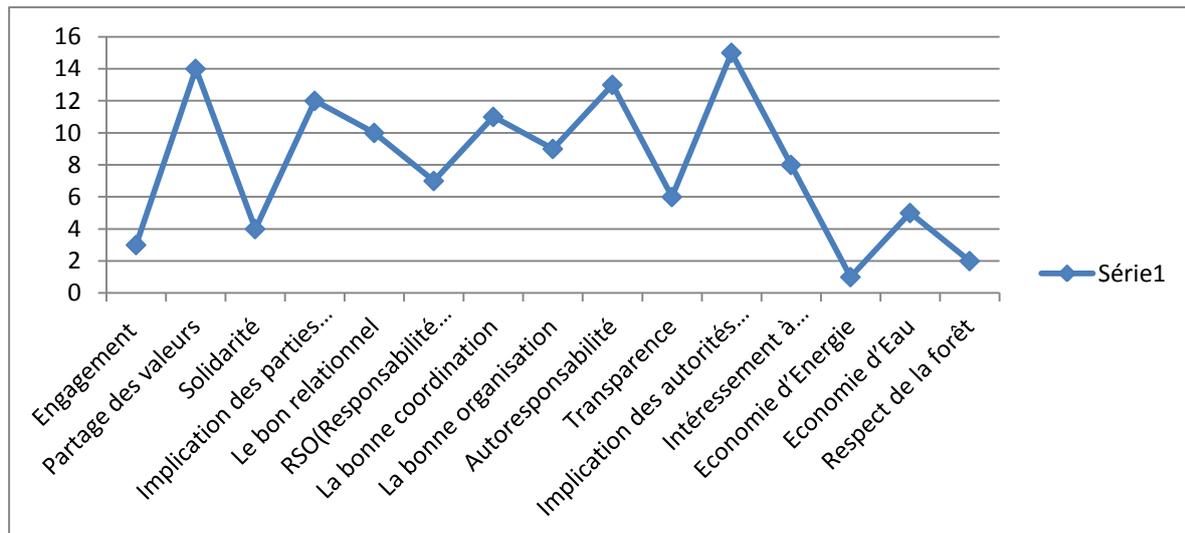
Tableau 6 : Classement des conditions nécessaires à un espace forestier durable

Facteurs de succès	Ordre	sig.(2-tailed)	Moyenne	Variance
Engagement	3	0	4,7833	0,4544
Partage des valeurs	14	0	4,3166	0,6762
Solidarité	4	0	4,7666	0,4265
Implication des parties prenantes	12	0	4,5423	0,7027
Le bon relationnel	10	0	4,5500	0,6223
RSO (Responsabilité Sociale des Organisations)	7	0	4,6833	0,5672
La bonne coordination	11	0	4,5500	0,5650
La bonne organisation	9	0	4,6166	0,4903
Autoresponsabilité	13	0	4,5000	0,7010
Transparence	6	0	4,7166	0,4903
Implication des autorités locales	15	0	4,0833	0,1393
Intéressement à l'agriculture biologique	8	0	4,6330	0,1625
Economie d'Energie	1	0	4,9721	0,3339
Economie d'Eau	5	0	4,7333	0,3512
Respect de la forêt	2	0	4,9000	0,0528

Notes: sig. = signification obtenue a partir du test-t.

Source : Nous mêmes

Graphique1 : Classement des facteurs de succès par ordre d'importance



Source : Nous mêmes

L'analyse du tableau (6) dégage deux remarques intéressantes :

Tout d'abord, les facteurs possédant une moyenne supérieure ou égale à 4 sont reconnus des facteurs clés de succès. Ceci dit, que les quinze premiers facteurs ont pu obtenir un accord ou consensus sur le degré d'importance élevé dans la réalisation du succès des organisations sociales dans la protection de la forêt. Ce qui permet de soutenir le bien-fondé de notre première hypothèse **H1** dont l'énoncé consiste à savoir si les conditions à un espace forestier durable sélectionnées par les répondants requièrent un degré d'importance élevé.

Ensuite, le degré d'importance n'est pas le même pour l'ensemble des facteurs. Ainsi, le bienfondé de la deuxième hypothèse **H2** est bien soutenu.

Toutefois, nous devons signaler que la différence des scores obtenue n'est pas très élevée, dû à l'importance accordée à tous les facteurs étudiés.

Les premiers facteurs clés contribuant au succès du management des organisations sociales à travers le développement et la préservation de l'espace forestier sont respectivement **Economie d'Énergie (Score = 4,9721)**, **Respect de la forêt (Score = 4,9000)**, **Engagement (Score = 4,7833)**, **Solidarité (Score = 4,7666)**, **Economie d'Eau (Score = 4,7333)**. Les autres variables représentent des scores légèrement en baisse varieront entre **4,6100** et **4,000** en comparaison avec les cinq premiers facteurs clés de succès obtenus.



Conclusion

Ce papier avait pour objet de montrer, sur la base d'une étude quantitative réalisée auprès de 60 organisations sociales situées dans la région de Souss Massa (Maroc), Que le succès des organisations sociales dépend essentiellement de leur comportement vis-à-vis de la forêt. Nous avons étudié les conditions nécessaires à un espace forestier durable et au succès du rôle des coopératives forestières. Les résultats sont cinq premiers facteurs essentiels mais non suffisants pour une gestion optimale de l'espace forestier et périforestier. Nous citons respectivement : Economie d'Énergie (Score = 4,9721), Respect de la forêt (Score = 4,9000), Engagement (Score = 4,7833), Solidarité (Score = 4,7666), Economie d'Eau (Score = 4,7333). Vu le rôle principal que joue la forêt dans le développement socioéconomique de la zone de Souss Massa, il apparaît opportun de sensibiliser les coopératives et les acteurs locaux sur la base des facteurs de succès identifiés lors de ce travail de recherche. En effet, Ils sont invités à investir dans la protection et le respect de l'espace forestier et périforestier. Ils sont également appelés à économiser les ressources naturelles comme l'énergie et l'eau. Les propriétés géographiques de la zone du sud ont permis l'identification de l'huile d'argan comme un produit du terroir spécifique et valorisable, résultat des caractéristiques uniques propres à l'arganier africain. Tous ces éléments incitent à une gestion optimale de l'espace forestier et périforestier par l'ensemble des acteurs locaux y compris les coopératives. La solidarité entre toutes les parties prenantes et l'engagement de l'ensemble des acteurs constituent des facteurs déterminants dans la préservation et la protection de la forêt. Après avoir noté que la préservation du patrimoine forestier et périforestier est la responsabilité de tous, nous devons sensibiliser et inciter les membres des coopératives et le citoyen aux actions contribuant au développement durable.



Références bibliographiques

- Anthony.R.N, (1965), "Planning and Control Systems : a Framework for Analysis",Harvard University, Division of Research, Harvard Business School, Première édition,Janvier ;
- Anthony.R.N, (1988)," The Management Control Function", Harvard University Press ;
- Ahrouch S., Ben Ali F. (2016), « L'évaluation de la performance des coopératives : cas de la coopérative Tighanimine de production de l'huile d'argane », REMACOOOP n°6, Décembre, pp. 6-16.
- Ahrouch, S. (2011), « Les coopératives au Maroc : enjeux et évolutions », Revue internationale de l'économie sociale RECMA n°322, Octobre, pp.23-26
- Bouquin H. (1986), « Le structurel et le contingent en contrôle d'entreprise », Cahiers de la FNEGE, n°39, Septembre, pp.33-42.
- Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? » Revue Française de comptabilité N°269, Juillet-Août, pp. 61-65.
- Dohou A., & Berland N. (2007), « Mesure de la performance globale des entreprises », Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers.
- Hockerts K. (2001), "Corporate Sustainability Management, Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability", Proceedings of Greening of Industry Network Conference, January 21-24, Bangkok.
- Kaplan R. S., Norton D. P. (2001), « Comment utiliser le tableau de bord prospectif? Pour créer une organisation orientée stratégie ». Éditions d'organisation.
- Lebas M. (1995), « Oui, il faut définir la performance », Revue Française de Comptabilité, n°269, Juillet-Août, p. 66-71.
- Morin E. M., Savoie A. et Beaudin G. (1994). « L'efficacité de l'organisation- Théories Représentations et Mesures », Gaëtan Morin Editeur.
- Maïga D. A. H., (2018), « La perception des dimensions de la performance globale du balanced scorecard par les dirigeants des entreprises privées et publiques en Afrique : le cas de quatre entreprises », Revue du Contrôle de la Comptabilité et d'Audit, n°4, Mars 2018, p. 174.
- Supizet J. (2002), « Total Balanced Scorecard, un pilotage aux instruments ». L'Informatique Professionnelle n° 209, pp. 15-20.