

Le contrôle de gestion dans les coopératives marocaines : un levier pour la performance collective

Management control in Moroccan cooperatives: a lever for collective performance

BOUDRISSA Issam

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et sociales Université

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Laboratoire Etudes et Recherche en Management des Organisations et des Territoires

(ERMOT)

Maroc

TAOUNE Mourad

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et sociales Université

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Laboratoire Etudes et Recherche en Management des Organisations et des Territoires

(ERMOT)

Maroc

EZ-ZOUAQ Rachid

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et sociales Université

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Laboratoire Etudes et Recherche en Management des Organisations et des Territoires

(ERMOT)

Maroc

Date de soumission : 14/10/2024

Date d'acceptation : 03/11/2024

Pour citer cet article :

BOUDRISSA I. & al. (2024) « Le contrôle de gestion dans les coopératives marocaines : un levier pour la performance collective », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 4 » pp : 1297 - 1319

Résumé

Cet article examine l'impact du contrôle de gestion sur la performance collective des coopératives marocaines, en mettant en lumière les secteurs de l'agriculture, de l'artisanat et des services. Dans un contexte où ces coopératives jouent un rôle clé dans le développement socio-économique, notamment en milieu rural, elles rencontrent d'importants défis en matière de gouvernance et de gestion. L'étude s'appuie sur une méthodologie qualitative, mêlant des entretiens semi-directifs avec les membres de 20 coopératives et l'analyse de leurs documents financiers. Les résultats révèlent que l'intégration d'outils de contrôle de gestion, tels que les tableaux de bord et les systèmes de reporting, favorise une meilleure transparence financière, une participation accrue des membres et une optimisation des ressources. Toutefois, des obstacles persistent, tels que le manque de formation des membres en gestion et un accès restreint aux technologies. L'article conclut que le contrôle de gestion, lorsqu'il est adapté aux spécificités locales, représente un levier indispensable pour améliorer la performance collective des coopératives et renforcer leur pérennité.

Mots clés : Contrôle de gestion ; coopératives marocaines ; performance collective ; développement rural ; gouvernance.

Abstract

This article examines the impact of management control on the collective performance of Moroccan cooperatives, highlighting the agriculture, crafts, and services sectors. In a context where these cooperatives play a key role in socio-economic development, particularly in rural areas, they face significant challenges in governance and management. The study is based on a qualitative methodology, combining semi-structured interviews with members of 20 cooperatives and the analysis of their financial documents. The results show that the integration of management control tools, such as dashboards and reporting systems, promotes better financial transparency, increased member participation, and optimized resource use. However, obstacles remain, including a lack of management training for members and limited access to technology. The article concludes that management control, when adapted to local specificities, represents an essential lever to improve the collective performance of cooperatives and strengthen their sustainability.

Keywords: Management control; Moroccan cooperatives; collective performance; rural development; governance.

Introduction

Les coopératives jouent un rôle essentiel dans l'économie marocaine, en particulier dans les zones rurales, où elles contribuent à la réduction de la pauvreté et au développement socio-économique. Elles offrent des opportunités économiques aux populations marginalisées, surtout dans les secteurs de l'agriculture, de l'artisanat et des services. Malgré leurs succès, elles font face à des défis de gestion et de gouvernance, essentiels pour maximiser leur performance collective.

Cet article s'interroge sur l'impact potentiel du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance collective des coopératives marocaines. Traditionnellement perçu comme un outil de gestion financière, le contrôle de gestion doit être adapté aux objectifs économiques et sociaux des coopératives, tout en respectant les principes de solidarité et de démocratie interne. Dans un contexte de contraintes financières et techniques, la mise en place d'outils de contrôle adaptés aux réalités locales pourrait renforcer la gestion des ressources, améliorer la prise de décision, et assurer une répartition équitable des bénéfices. L'article propose d'examiner **comment le contrôle de gestion peut devenir un levier pour améliorer la viabilité et la performance des coopératives au Maroc, en tenant compte de leurs spécificités et des défis qu'elles rencontrent ?** L'étude repose sur une approche qualitative, utilisant des entretiens semi-directifs avec les membres de 20 coopératives marocaines et une analyse approfondie de leurs documents financiers. Cette méthodologie permet de capter les perceptions des membres concernant l'usage des outils de contrôle de gestion et leur impact sur la performance collective, tout en examinant concrètement les pratiques de gestion existantes dans les coopératives des secteurs de l'agriculture, de l'artisanat et des services. Le choix d'une méthodologie qualitative s'explique par le besoin d'approfondir la compréhension des dynamiques internes des coopératives et des défis spécifiques auxquels elles sont confrontées en matière de gouvernance et de gestion.

Cet article a pour objectif d'examiner comment les coopératives marocaines peuvent améliorer leur performance collective grâce à des pratiques de gestion efficaces. Il s'articule en plusieurs sections. Dans un premier temps, il examine les spécificités du contrôle de gestion dans le contexte des coopératives, mettant en lumière les différences avec les entreprises traditionnelles. Ensuite, il aborde l'influence du contrôle de gestion sur la performance collective, en considérant à la fois les dimensions financières et sociales. Enfin, l'article analyse les obstacles à l'implémentation du contrôle de gestion au sein des coopératives marocaines et propose des recommandations pour renforcer leur performance collective. Ces éléments

permettront d'évaluer dans quelle mesure des pratiques de gestion adaptées peuvent contribuer à la durabilité et à l'efficacité de ces organisations.

1. Les coopératives au Maroc

1.1. Historique et développement des coopératives au Maroc

1.1.1. Évolution du secteur coopératif au Maroc

Le développement du secteur coopératif au Maroc est intimement lié à l'histoire socio-économique du pays. Les premières coopératives ont vu le jour au début du XXe siècle, principalement dans le domaine agricole, avec pour objectif de mutualiser les ressources et d'améliorer les conditions de vie des petits producteurs. Cependant, c'est véritablement après l'indépendance en 1956 que le mouvement coopératif a pris de l'ampleur, encouragé par les politiques publiques visant à promouvoir le développement rural et à réduire les inégalités sociales. Au fil des décennies, le nombre de coopératives a progressivement augmenté, notamment grâce à des initiatives gouvernementales qui ont cherché à utiliser le modèle coopératif comme un outil de développement économique et social. Selon l'Office de Développement de la Coopération (ODCO), le nombre de coopératives est passé de 2 000 en 1980 à plus de 30 000 en 2020, ce qui témoigne de l'importance croissante de ce secteur dans l'économie marocaine.

1.1.2. Cadre légal et soutien gouvernemental

Le cadre légal qui régit les coopératives au Maroc a également évolué pour accompagner cette expansion. La loi n° 112-12 relative aux coopératives, promulguée en 2014, représente une étape majeure dans la régulation du secteur. Elle vise à simplifier la création de coopératives, à renforcer leur gouvernance, et à encourager leur intégration dans l'économie formelle. Cette loi a été conçue pour répondre aux besoins spécifiques des coopératives en leur offrant plus de flexibilité et en facilitant leur accès au financement.

1.1.3. Secteurs clés où les coopératives sont prédominantes (agriculture, artisanat, services)

Les coopératives marocaines sont particulièrement prédominantes dans trois secteurs clés : l'agriculture, l'artisanat, et les services. Le secteur agricole, qui représente une grande partie de l'économie marocaine, compte à lui seul près de 70 % des coopératives du pays. Ces coopératives agricoles sont essentielles pour l'amélioration de la productivité, la gestion des ressources naturelles, et l'accès des petits producteurs aux marchés. Elles jouent également un

rôle crucial dans la promotion des produits du terroir, tels que l'huile d'argan et le safran, qui bénéficient d'une reconnaissance internationale. L'artisanat, autre secteur vital pour l'économie marocaine, est également largement organisé sous forme de coopératives. Ces coopératives permettent de préserver les savoir-faire traditionnels tout en offrant aux artisans un cadre structuré pour commercialiser leurs produits. Enfin, le secteur des services, bien que moins développé que les deux autres, connaît une croissance rapide, notamment dans des domaines comme le tourisme solidaire et les services sociaux. Les coopératives de services jouent un rôle de plus en plus important dans l'économie marocaine, en particulier dans les zones rurales où elles contribuent à la création d'emplois et à l'amélioration des conditions de vie.

1.2. Rôle socio-économique des coopératives

1.2.1. Contribution des coopératives au développement local

Les coopératives jouent un rôle fondamental dans le développement local au Maroc, en particulier dans les zones rurales où les opportunités économiques sont souvent limitées. En mutualisant les ressources et les compétences, les coopératives permettent aux petits producteurs et artisans de mieux valoriser leurs produits, d'accéder à de nouveaux marchés, et d'améliorer leurs revenus. Elles constituent un vecteur de développement endogène, c'est-à-dire un développement qui provient de l'intérieur des communautés locales, en exploitant les ressources et savoir-faire locaux. Selon une étude de l'Office de Développement de la Coopération (ODCO), les coopératives contribuent significativement à la revitalisation économique des régions marginalisées en créant des circuits courts de commercialisation, réduisant ainsi la dépendance aux intermédiaires et augmentant la valeur ajoutée locale.

En outre, les coopératives sont souvent au cœur des dynamiques de développement durable. Elles favorisent la gestion participative des ressources naturelles, notamment dans les secteurs de l'agriculture et de l'artisanat, où elles encouragent l'utilisation de pratiques écologiques et la préservation des savoir-faire traditionnels.

1.2.2. Impacts sur l'emploi, la réduction des inégalités, et l'autonomisation des femmes

Les coopératives ont un impact considérable sur la création d'emplois, la réduction des inégalités et l'autonomisation des femmes au Maroc. En 2020, le secteur coopératif employait directement plus de 500 000 personnes, la majorité d'entre elles étant issues de milieux ruraux. Ces emplois sont souvent créés dans des contextes où les alternatives sont limitées, offrant ainsi

des opportunités d'insertion économique à des populations qui, autrement, seraient marginalisées.

Un aspect particulièrement notable est l'autonomisation des femmes, qui est l'une des principales réalisations des coopératives au Maroc. Les coopératives féminines, notamment dans les secteurs de l'artisanat et de l'agriculture, ont permis à des milliers de femmes rurales de gagner leur propre revenu, de renforcer leur rôle au sein de la famille et de la communauté, et d'améliorer leur statut social. Par exemple, les coopératives d'huile d'argan, composées majoritairement de femmes, ont non seulement amélioré les conditions de vie des membres, mais ont aussi permis à ces femmes d'acquérir des compétences en gestion, en leadership, et en entrepreneuriat.

Les coopératives permettent également de renforcer le capital social des communautés en favorisant la coopération, la solidarité, et l'entraide. Elles créent des espaces de dialogue et de participation, où les membres peuvent exprimer leurs besoins et aspirations, ce qui contribue à une meilleure cohésion sociale et à un sentiment d'appartenance collective. De ce fait, les coopératives jouent un rôle essentiel non seulement dans l'amélioration des conditions économiques, mais aussi dans la promotion du développement social et du bien-être des communautés locales.

2. Spécificités du contrôle de gestion dans les coopératives marocaines

2.1. Caractéristiques des coopératives marocaines

2.1.1. Structure organisationnelle et mode de gouvernance

Les coopératives marocaines se caractérisent par une structure organisationnelle fondée sur la solidarité, la démocratie et la participation, où chaque membre dispose d'une voix égale dans les décisions, indépendamment de sa contribution financière ou de sa position (Bouchard, 2016). Cette gouvernance collective, bien qu'essentielle à la philosophie coopérative, présente des défis, notamment un processus décisionnel parfois ralenti en raison du grand nombre de membres et des divergences d'opinions. De plus, concilier les objectifs économiques avec les valeurs sociales complique la gestion. (Haddad, 2020) souligne que cette structure hiérarchique aplatée, avec des rôles partagés ou tournants, complique la coordination et la mise en œuvre des stratégies à long terme.

2.1.2. Problèmes de gestion liés à la participation des membres et à la démocratie interne

La participation des membres, bien qu'essentielle au fonctionnement des coopératives, peut poser des défis importants en matière de gestion. L'un des problèmes majeurs est la mobilisation inégale des membres dans les processus décisionnels et la gestion quotidienne. En pratique, certains membres participent moins en raison de contraintes personnelles, d'un manque de compétences en gestion, ou d'une faible compréhension des enjeux économiques de la coopérative, ce qui peut mener à une domination par une minorité active (Benidir, 2018).

De plus, la démocratie interne, bien que cruciale, peut générer des tensions. La nécessité d'un consensus ou d'une majorité peut aboutir à des compromis insatisfaisants pour tous, réduisant l'efficacité des décisions. Les conflits entre membres, dus à des visions divergentes, peuvent également entraver le développement de la coopérative. (Benkahla, 2019) souligne que dans certaines coopératives marocaines, la démocratie interne reste fragile, en partie à cause de pratiques informelles et de résistances au changement, compliquant ainsi l'instauration d'une gouvernance participative.

Pour résoudre ces problèmes, il est recommandé de mettre en place des mécanismes de gestion qui favorisent une participation accrue et une gouvernance démocratique efficiente, notamment par la formation continue, l'usage de technologies pour la prise de décision, et la création de structures de médiation pour résoudre les conflits (El Khalfi, 2020).

2.2. Le rôle du contrôle de gestion

2.2.1. Définition du contrôle de gestion et son importance dans le contexte coopératif

Le contrôle de gestion regroupe un ensemble de pratiques, processus et outils destinés à piloter et optimiser la performance d'une organisation en alignant les actions des membres sur les objectifs stratégiques. Il est essentiel pour la planification, l'organisation, le suivi et l'évaluation des activités, afin de garantir la rentabilité, l'efficacité et la durabilité. Dans les coopératives, son rôle est particulièrement important car celles-ci poursuivent à la fois des objectifs économiques et des valeurs sociales et solidaires (Anthony & Govindarajan, 2014).

Dans les coopératives marocaines, le contrôle de gestion doit être adapté à une structure qui privilégie la démocratie interne et la participation de tous les membres. Contrairement aux entreprises traditionnelles, où il est plus hiérarchisé et centré sur le profit, dans les coopératives, il doit également intégrer des objectifs non financiers, comme l'amélioration des conditions de

vie des membres, le renforcement du capital social et la gestion durable des ressources locales. Ainsi, le contrôle de gestion ne se limite pas à la gestion économique, mais devient aussi un moyen de garantir que les actions de la coopérative respectent ses valeurs et ses engagements envers la communauté (Simons, 1995).

2.2.2. Adaptation du contrôle de gestion aux réalités locales : ressources limitées, dépendance aux subventions

Dans le contexte marocain, le contrôle de gestion doit être adapté aux réalités locales, marquées par des ressources souvent limitées et une forte dépendance aux subventions publiques et à l'aide internationale. Les coopératives, en particulier celles en milieu rural, rencontrent des défis tels que l'accès restreint aux ressources financières, la faible formation en gestion des membres, et des difficultés d'accès aux marchés. Cela nécessite un contrôle de gestion flexible, pragmatique, et axé sur l'optimisation des ressources disponibles (Benidir, 2018).

Par exemple, dans les coopératives agricoles, des outils simples comme des tableaux de bord peuvent suivre des indicateurs clés tels que les coûts de production, les rendements agricoles, et la satisfaction des membres. De plus, en raison de la dépendance aux subventions, un suivi rigoureux des fonds est essentiel pour garantir une utilisation efficace en accord avec les objectifs fixés (El Khalfi, 2020).

Cette dépendance oblige également les coopératives à rendre des comptes réguliers aux bailleurs de fonds, nécessitant un contrôle de gestion capable de fournir des rapports financiers transparents et précis. Ce système doit aussi être flexible pour s'adapter aux changements de politiques de financement ou aux conditions du marché. Enfin, des mécanismes de gestion des risques sont nécessaires pour anticiper les impacts des aléas climatiques ou des fluctuations des prix, qui peuvent affecter la viabilité économique des coopératives (Bouchard, 2016).

2.3. Outils de contrôle de gestion adaptés

2.3.1. Comptabilité simplifiée et adaptée au contexte rural

Dans le contexte des coopératives marocaines, particulièrement dans les zones rurales, la mise en place d'une comptabilité simplifiée est cruciale pour une gestion efficace, compte tenu des ressources humaines et techniques souvent limitées. La plupart des coopératives rurales comptent des membres compétents dans leur domaine, mais avec peu de formation en gestion et en comptabilité. Il est donc nécessaire d'avoir des systèmes comptables qui soient non seulement accessibles, mais aussi faciles à utiliser et à comprendre. Une comptabilité simplifiée

permet de suivre les revenus, dépenses et flux de trésorerie de manière claire, facilitant ainsi la prise de décision (El Khalfi, 2020).

Ces systèmes doivent être adaptés à la réalité des coopératives rurales, caractérisées par des transactions à petite échelle et des activités saisonnières. Par exemple, dans une coopérative agricole, un système comptable simplifié peut inclure des registres de ventes pour les récoltes, un suivi des dépenses liées aux intrants agricoles, et un enregistrement des subventions reçues. La simplicité est essentielle pour permettre aux membres de gérer leurs affaires de manière autonome, sans besoin d'une expertise comptable avancée (Benidir, 2018).

2.3.2. Tableaux de bord de gestion orientés vers la performance collective

Les tableaux de bord de gestion sont des outils indispensables pour suivre les activités des coopératives et s'assurer que les objectifs collectifs sont atteints. Dans le contexte marocain, où les coopératives poursuivent à la fois des objectifs économiques et sociaux, ces tableaux doivent refléter cette double mission. Un tableau de bord orienté vers la performance collective inclut non seulement des indicateurs financiers, mais aussi des indicateurs sociaux, tels que le nombre de membres formés, l'amélioration des revenus, ou l'augmentation de la production locale (Bouchard, 2016).

Un autre aspect clé des tableaux de bord est leur capacité à fournir des informations régulières ou en temps réel, permettant aux membres de réagir rapidement aux défis ou opportunités. Par exemple, dans une coopérative artisanale, un tableau de bord pourrait suivre la production, les ventes, et les coûts associés à chaque étape. Cela permet aux membres de visualiser les résultats collectifs et d'ajuster leurs stratégies en fonction des données (Haddad, 2020).

2.3.3. Indicateurs sociaux et économiques spécifiques aux coopératives

Les indicateurs économiques spécifiques peuvent inclure des mesures telles que la rentabilité, la croissance des revenus des membres, et la viabilité financière à long terme. Un indicateur clé, par exemple, pourrait être le "coût de revient par unité produite", qui aide à évaluer l'efficacité des opérations et à maintenir la compétitivité sur les marchés (Benidir, 2018).

Sur le plan social, des indicateurs spécifiques permettent de mesurer l'impact des activités sur le bien-être des membres et de la communauté. Cela inclut des mesures comme "le taux de satisfaction des membres", "le nombre de formations dispensées", "le pourcentage de femmes en postes de responsabilité", ou encore "l'amélioration des conditions de vie des membres". Ces

indicateurs renforcent la motivation des membres en mettant en évidence les avantages concrets de leur engagement collectif (Bouchard, 2016).

L'intégration de ces outils de contrôle de gestion adaptés, tels que des systèmes de comptabilité simplifiés, des tableaux de bord orientés vers la performance collective, et des indicateurs spécifiques, permet aux coopératives marocaines de mieux relever les défis locaux tout en maximisant leur impact économique et social.

3. Méthodologie

3.1. Approche de recherche

Cette étude adopte une approche qualitative, s'appuyant principalement sur des entretiens semi-directifs et l'analyse des documents financiers internes des coopératives marocaines (voir tableau n°1).

Tableau N°1 : Présente de façon synthétique les éléments essentiels de la méthodologie

Élément de l'approche	Description	Objectif
Entretiens semi-directifs	Entretiens menés avec les membres des coopératives, permettant d'explorer les perceptions, pratiques et expériences liées au contrôle de gestion.	Comprendre en profondeur les dynamiques internes des coopératives et le rôle du contrôle de gestion.
Analyse des documents financiers internes	Analyse des rapports financiers et des documents de gestion internes des coopératives, fournissant une vue d'ensemble des outils et pratiques actuels.	Examiner les pratiques de contrôle de gestion existantes et leur impact sur la performance collective.
Approche exploratoire	Méthodologie qualitative centrée sur l'étude des interactions humaines et des défis spécifiques aux structures collectives.	Générer une compréhension globale et contextuelle des dimensions sociales, participatives et financières.

Source : Conçu par nos soins

Le choix de cette approche est justifié par la nature exploratoire de l'étude, visant à comprendre les dynamiques internes des coopératives et à examiner comment le contrôle de gestion peut être un levier de performance collective.

La recherche qualitative permet d'explorer en profondeur les perceptions, pratiques et expériences des membres des coopératives, offrant ainsi des données riches et contextualisées. Comme le souligne (Bouchard, 2016), cette approche est particulièrement adaptée à l'étude des

organisations sociales et coopératives, car elle permet de saisir les subtilités des interactions humaines et des défis liés à la gestion collective.

L'objectif de cette approche est de développer une compréhension globale du rôle du contrôle de gestion dans les coopératives marocaines, en tenant compte des aspects financiers ainsi que des dimensions sociales et participatives. (Simons, 1995) affirme que les méthodes qualitatives sont particulièrement efficaces pour étudier les mécanismes de contrôle dans des environnements complexes, où les objectifs économiques et sociaux sont imbriqués. L'étude inclut également l'analyse des rapports financiers et des documents de gestion interne des coopératives, offrant une perspective claire sur les pratiques actuelles de contrôle et les outils utilisés pour piloter les performances.

3.2. Sélection de l'échantillon

L'échantillon de cette étude se compose de 20 coopératives marocaines, sélectionnées selon plusieurs critères afin de garantir une représentativité des différents secteurs d'activité et réalités géographiques du pays (voir tableau n°2).

Tableau N°2 : synthétise les critères de sélection de l'échantillon

Critères de sélection	Détails	Rationale
Nombre de coopératives	20 coopératives marocaines	Garantir une représentativité adéquate des secteurs d'activité et des réalités géographiques.
Secteurs d'activité	Agriculture, Artisanat, Services	Ces secteurs jouent un rôle prédominant au Maroc, permettant d'explorer des contextes diversifiés.
Répartition géographique	Zones rurales et urbaines	Capturer les différences d'accès aux ressources et aux technologies, en tenant compte des défis spécifiques rencontrés par les coopératives rurales.
Profil des membres interrogés	Présidents, Trésoriers, Gestionnaires	Ces membres sont directement impliqués dans la prise de décisions liées au contrôle de gestion, garantissant des informations pertinentes sur les pratiques internes.
Diversité de l'échantillon	Coopératives de différentes tailles, secteurs et localisations géographiques	Assure une couverture représentative des réalités vécues par les coopératives, comme recommandé par les études antérieures sur les organisations coopératives.

Source : Conçus par nos soins

Les coopératives proviennent principalement des secteurs de l'agriculture, de l'artisanat et des services, où elles jouent un rôle prépondérant au Maroc (ODCO, 2020). Ce choix permet

d'explorer divers contextes et d'analyser comment les pratiques de contrôle de gestion varient en fonction des spécificités sectorielles.

En termes de répartition géographique, l'échantillon inclut des coopératives situées tant en zones rurales qu'urbaines, afin de saisir les différences dans l'accès aux ressources et technologies. Ce facteur géographique est crucial, car les coopératives rurales affrontent des défis spécifiques, tels que l'accès limité à l'infrastructure et aux technologies modernes de gestion (Haddad, 2020).

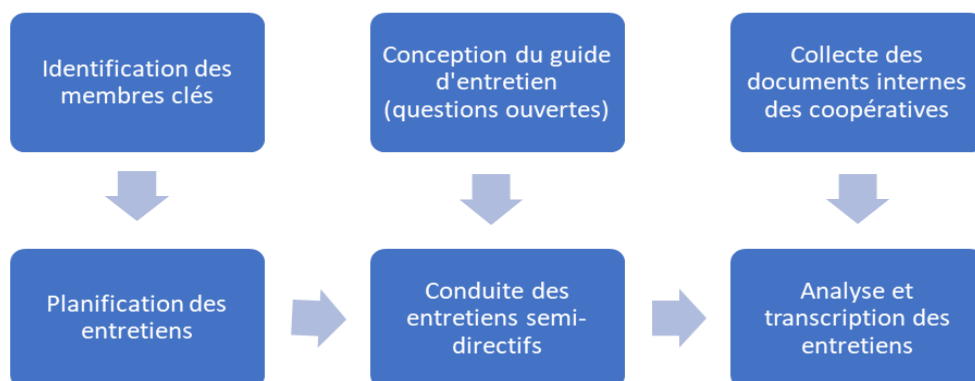
Les membres interrogés ont été sélectionnés en fonction de leur rôle dans la gestion et les finances de la coopérative, en privilégiant les présidents, trésoriers et gestionnaires, qui sont directement impliqués dans les décisions de contrôle de gestion. Selon (Benkahla, 2019), cette approche ciblée permet de recueillir des informations pertinentes sur les pratiques de gestion interne et d'approfondir la compréhension des processus décisionnels.

La diversité de l'échantillon garantit une couverture représentative des différentes réalités des coopératives marocaines, en tenant compte des disparités de taille, de secteur et de localisation géographique, comme le recommande (Benidir, 2018) pour les études sur les organisations coopératives.

3.3. Techniques de collecte de données

La collecte de données pour cette étude a été réalisée à l'aide de plusieurs techniques complémentaires, afin de garantir la richesse et la fiabilité des informations recueillies. Les principales méthodes de collecte comprennent des entretiens semi-directifs et l'analyse de documents internes des coopératives (voir Figure n°1).

Figure N°1 : Processus de collecte des données



Source : Conçu par nos soins.

3.3.1. Entretiens semi-directifs

Des entretiens semi-directifs ont été menés avec les membres clés de chaque coopérative, notamment les présidents, les trésoriers et les gestionnaires. Cette technique a permis d'explorer en profondeur leurs perceptions et expériences concernant le contrôle de gestion et son impact sur la performance collective (voir tableau n°3).

Tableau N°3 : Guide d'entretien pour les entretiens semi-directifs

Thème	Questions principales
Outils de contrôle de gestion	Quels sont les outils de contrôle de gestion utilisés au sein de la coopérative ?
Pratiques de gestion financière	Comment les pratiques financières sont-elles gérées dans la coopérative ?
Défis dans le contrôle de gestion	Quels sont les principaux défis rencontrés dans l'implémentation du contrôle de gestion ?
Implication des membres	Comment les membres sont-ils impliqués dans les processus de prise de décision ?

Source : Conçus par nos soins

Les entretiens ont été structurés autour d'un guide d'entretien qui incluait des questions ouvertes sur des thèmes clés tels que :

- Les outils de contrôle de gestion utilisés au sein de la coopérative
- Les pratiques de gestion financière
- Les défis rencontrés dans l'implémentation du contrôle de gestion
- L'implication des membres dans le processus décisionnel

Cette approche permet de recueillir des données qualitatives riches, qui peuvent fournir des insights précieux sur les pratiques et les défis de gestion au sein des coopératives. Selon (Anthony & Govindarajan, 2014), les entretiens semi-directifs offrent une flexibilité qui favorise l'émergence de nouvelles perspectives et idées, essentielles pour une compréhension approfondie des dynamiques organisationnelles (Anthony & Govindarajan, 2014).

Les entretiens ont été réalisés en face à face lorsque cela était possible, et ont été enregistrés avec le consentement des participants, ce qui a permis une analyse plus détaillée et précise des réponses.

3.3.2. Analyse de documents internes

En complément des entretiens, l'analyse de documents internes des coopératives a été effectuée pour obtenir des données quantitatives et qualitatives sur les performances financières et opérationnelles. Les documents analysés incluent :

- Les rapports financiers annuels
- Les budgets prévisionnels
- Les procès-verbaux des assemblées générales
- Les tableaux de bord de gestion

Cette analyse documentaire permet de trianguler les informations recueillies lors des entretiens, en fournissant des données factuelles sur la performance et les pratiques de gestion. Comme le souligne (Haddad, 2020), l'intégration de différentes sources de données enrichit l'analyse et contribue à une meilleure compréhension des réalités vécues par les coopératives.

3.3.3. Observation participante

Enfin, une observation participante a également été réalisée dans certaines coopératives, où j'ai pu assister à des réunions et à des activités opérationnelles (voir tableau n°4).

Tableau N°4 : Résumé des données recueillies lors des entretiens

Membre interrogé	Rôle	Outils de contrôle utilisés	Défis mentionnés	Implication dans la gestion
Président	Direction	Suivi de trésorerie, budget	Manque de formation en gestion	Forte implication
Trésorier	Gestion financière	Rapport mensuel, suivi des coûts	Difficulté à obtenir des données précises	Implication modérée
Gestionnaire	Administration	Aucun outil formalisé	Manque de transparence	Faible implication

Source : Conçus par nos soins

Cette technique m'a permis d'obtenir une compréhension contextuelle des dynamiques internes et des interactions entre les membres, ce qui est crucial pour apprécier l'impact du contrôle de gestion sur la participation et l'engagement des membres. L'observation participante est reconnue comme une méthode efficace pour capturer des comportements et des pratiques qui peuvent ne pas être révélés lors des entretiens ou dans les documents écrits (Bouchard, 2016).

Ces techniques de collecte de données combinées permettent d'obtenir une vision holistique des pratiques de contrôle de gestion dans les coopératives marocaines, tout en tenant compte des spécificités culturelles et organisationnelles qui influencent leur fonctionnement.

3.4. Analyse des données

L'analyse des données a été réalisée en suivant une approche thématique, qui permet d'identifier et de catégoriser les motifs récurrents et les concepts clés émergeant des entretiens et des documents collectés. Cette méthode est particulièrement adaptée aux recherches qualitatives, car elle facilite une compréhension approfondie des expériences et des perceptions des participants.

3.4.1. Codification des données

Les données issues des entretiens ont été transcrites et codées afin d'en extraire les thèmes principaux liés au contrôle de gestion. Un système de codage a été développé pour organiser les données en fonction des questions de recherche, des pratiques de gestion identifiées et des défis évoqués par les membres. Chaque code a été défini avec soin pour garantir qu'il reflète fidèlement les idées exprimées par les participants.

L'utilisation de logiciels d'analyse qualitative NVivo a facilité cette étape en permettant une gestion efficace des données et une visualisation des relations entre les différents thèmes. Comme le souligne (Simons, 1995), cette approche d'analyse permet de tirer des conclusions significatives en mettant en lumière les interconnexions entre les expériences des membres et les pratiques de contrôle de gestion mises en œuvre.

3.4.2. Triangulation des données

La triangulation a été essentielle pour renforcer la validité des résultats. En confrontant les informations recueillies lors des entretiens avec les données financières et les rapports internes, il a été possible de vérifier la cohérence des résultats et d'identifier les divergences éventuelles. Cette méthode permet de s'assurer que les conclusions tirées ne reposent pas sur une seule source de données, mais sur une combinaison de perspectives, comme le recommande (Bouchard, 2016) dans les études de cas d'organisations sociales.

3.4.3. Interprétation des résultats

L'interprétation des résultats a impliqué une réflexion critique sur les implications des pratiques de contrôle de gestion observées. Les résultats ont été analysés à la lumière des objectifs de l'étude, mettant en évidence comment les pratiques adaptées peuvent influencer la performance collective des coopératives. Des études de cas illustrant des réussites spécifiques ont été intégrées pour appuyer l'analyse et fournir des exemples concrets des effets positifs du contrôle de gestion. Selon (Haddad, 2020), l'utilisation d'études de cas enrichit l'analyse en offrant des illustrations tangibles des concepts discutés.

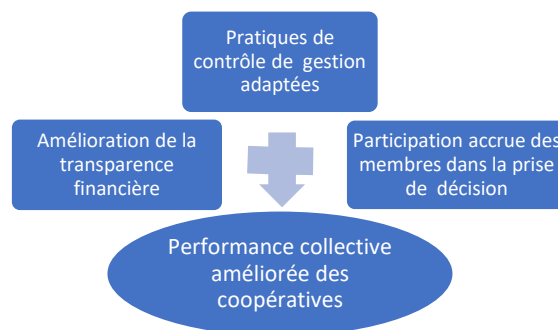
4. Résultats et discussion

4.1. Résultats

4.1.1. Interprétations des résultats

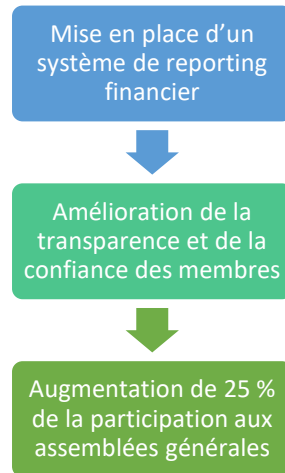
Les résultats de cette étude montrent que l'implémentation de pratiques de contrôle de gestion adaptées dans les coopératives marocaines a un impact significatif sur leur performance collective (voir figure n°2).

Figure N°2 : Impact du contrôle de gestion sur la performance collective



Source : Conçus par nos soins

En analysant les réponses des membres, il apparaît que les coopératives qui utilisent des outils de gestion tels que des tableaux de bord et des systèmes de reporting réguliers ont observé une amélioration de la transparence financière, ce qui se traduit par une meilleure confiance des membres et une participation accrue dans la prise de décision. Par exemple, une coopérative agricole de la région de Souss-Massa a signalé une augmentation de 25 % de la participation des membres aux assemblées générales après avoir instauré un système de reporting financier transparent (voir figure n°3).

Figure N°3 : Exemple de la Coopérative Agricole de Souss-Massa

Source : Conçus par nos soins

4.1.2. Études de cas et exemples concrets de performance améliorée

Des études de cas spécifiques illustrent les bénéfices du contrôle de gestion dans les coopératives. Par exemple, la Coopérative des Producteurs d'Huiles d'Argan a adopté un tableau de bord de gestion qui a permis de suivre les coûts de production et les marges bénéficiaires. Grâce à cette visibilité, la coopérative a réduit ses coûts de 15 % et a amélioré ses marges de 20 % en optimisant ses processus d'approvisionnement et de production. De même, la Coopérative Artisanale de Tissage a mis en place un système de gestion des stocks qui a réduit les pertes liées à l'inventaire de 30 %.

4.1.3. Analyse des résultats

L'analyse approfondie des résultats montre que les coopératives ayant investi dans des formations en gestion pour leurs membres ont enregistré de meilleures performances collectives. Ces formations permettent aux membres de comprendre et d'utiliser plus efficacement les outils de contrôle de gestion. Par exemple, une coopérative de femmes artisanes ayant suivi des formations sur la gestion financière et l'utilisation de logiciels de comptabilité a non seulement amélioré sa gestion financière, mais a également augmenté son chiffre d'affaires de 40 % en un an grâce à une meilleure stratégie de prix et à la réduction des coûts opérationnels.

En résumé, ces résultats mettent en évidence le rôle crucial du contrôle de gestion en tant qu'outil stratégique pour améliorer la performance collective des coopératives, en favorisant la transparence, l'optimisation des ressources et l'engagement des membres.

4.2. Discussion de l'impact du contrôle de gestion sur la performance collective

4.2.1. Transparence financière et cohésion des membres

La transparence financière est un pilier essentiel pour renforcer la cohésion des membres au sein des coopératives. En adoptant des pratiques de contrôle de gestion rigoureuses, telles que la production de rapports financiers réguliers et l'organisation de réunions de suivi, les coopératives peuvent garantir que tous les membres disposent d'informations claires sur la situation financière et les opérations. Cette transparence crée un climat de confiance et d'engagement, essentiel à la coopération.

4.2.2. Optimisation des ressources et amélioration des résultats

❖ Utilisation des outils de contrôle pour maximiser l'efficacité des opérations

L'optimisation des ressources est un objectif crucial pour toute organisation, mais il revêt une importance particulière pour les coopératives marocaines, qui opèrent souvent avec des moyens limités. Les outils de contrôle de gestion jouent un rôle central dans cette optimisation, en aidant les coopératives à mieux gérer leurs ressources financières, humaines et matérielles. Ces outils fournissent des données précises et actualisées sur les opérations, permettant ainsi d'identifier les inefficacités, de réduire le gaspillage, et d'allouer les ressources là où elles sont le plus nécessaires (Benidir, 2018).

Par exemple, un tableau de bord de gestion bien conçu peut suivre l'utilisation des intrants dans une coopérative agricole, comparer les coûts de production aux rendements obtenus, et mettre en lumière les écarts par rapport aux objectifs. Ces informations permettent aux coopératives d'ajuster proactivement leurs pratiques, en adoptant des techniques de production plus efficaces, en optimisant la logistique, ou en négociant de meilleures conditions avec les fournisseurs (El Khalfi, 2020).

De plus, le contrôle de gestion facilite une meilleure planification des activités, garantissant que les ressources sont disponibles au bon moment et en quantité suffisante. Cela est particulièrement important dans les secteurs saisonniers comme l'agriculture, où une mauvaise gestion peut entraîner des pertes considérables. L'optimisation des opérations grâce au contrôle de gestion améliore ainsi non seulement les résultats économiques, mais renforce également la stabilité et la résilience des coopératives face aux aléas économiques et environnementaux (Haddad, 2020).

❖ Exemples de succès dans des coopératives marocaines

Plusieurs coopératives marocaines ont considérablement amélioré leurs performances grâce à l'adoption de pratiques efficaces de contrôle de gestion. Un exemple notable est celui de la Coopérative Agricole d'Argane de Tamanar, qui regroupe des femmes dans la région d'Essaouira. En utilisant des outils de contrôle de gestion simplifiés, cette coopérative a optimisé la production d'huile d'argan, réduisant les pertes lors de la récolte et de la transformation des noix, tout en améliorant la qualité du produit final. La mise en place de tableaux de bord pour le suivi des opérations a également permis une gestion optimisée des stocks et une planification précise des ventes, entraînant une augmentation significative des revenus des membres (Benidir, 2018). Un autre exemple est la Coopérative Al Amal, située dans la région de Béni Mellal, spécialisée dans les produits laitiers. Cette coopérative a amélioré ses marges bénéficiaires en optimisant la chaîne de production grâce à un contrôle rigoureux des coûts et une meilleure gestion des approvisionnements. En introduisant des indicateurs de performance spécifiques pour chaque étape de la production, la coopérative a pu identifier ses points faibles et prendre des mesures correctives rapidement. Les résultats incluent une réduction des coûts de production, une amélioration de la qualité des produits, et une augmentation des ventes sur les marchés locaux et régionaux (Haddad, 2020).

Ces exemples illustrent qu'une application réussie des pratiques de contrôle de gestion peut transformer la performance des coopératives, en maximisant l'efficacité opérationnelle et en améliorant directement les résultats économiques. Ils démontrent également la capacité des coopératives marocaines à intégrer des outils de gestion modernes tout en restant fidèles à leurs valeurs de solidarité et de développement communautaire.

4.2.3. Participation et engagement des membres

❖ Le contrôle de gestion comme outil de renforcement de la participation

Le contrôle de gestion, bien que principalement un outil de pilotage économique, joue un rôle essentiel dans le renforcement de la participation et de l'engagement des membres des coopératives marocaines. En fournissant des informations claires et régulières sur les finances et les opérations, il permet aux membres de mieux comprendre les enjeux économiques et de contribuer plus activement aux décisions, renforçant ainsi leur implication (Benidir, 2018).

En intégrant des outils de suivi qui mesurent à la fois les performances économiques et les objectifs sociaux, le contrôle de gestion aligne les intérêts individuels avec les objectifs collectifs. Par exemple, des tableaux de bord incluant des indicateurs de participation, comme

le taux de présence aux assemblées ou le nombre d'initiatives communautaires soutenues, encouragent un engagement accru des membres, en leur montrant l'impact concret de leur participation sur la réussite de la coopérative (Haddad, 2020).

Ainsi, le contrôle de gestion devient un vecteur de communication et de cohésion sociale, renforçant l'engagement des membres et créant une dynamique collective où chacun se sent responsable du succès de la coopérative.

❖ Cas pratiques de renforcement de la gouvernance participative

Plusieurs coopératives marocaines ont réussi à renforcer leur gouvernance participative grâce à une utilisation stratégique du contrôle de gestion. La Coopérative Tifaouine, dans la région du Souss-Massa, spécialisée dans la production de tapis berbères, en est un exemple marquant. Face à une faible participation aux réunions et des difficultés dans la prise de décisions collectives, elle a instauré un système de contrôle de gestion basé sur la communication régulière des résultats et la transparence des décisions. En fournissant des rapports financiers simplifiés et en offrant des formations sur la gestion coopérative, la coopérative a vu le taux de participation aux assemblées générales passer de 45 % à 75 % en deux ans (El Khalfi, 2020).

Un autre exemple est la Coopérative Iklane, dans la région du Rif, spécialisée dans le fromage artisanal. Elle a renforcé la participation en intégrant des indicateurs de performance liés à l'engagement des membres. Ceux qui participent activement aux formations et réunions reçoivent un retour d'information sur l'impact de leur engagement sur les résultats financiers et sociaux de la coopérative. Ce retour régulier a motivé les membres à s'impliquer davantage et a amélioré les pratiques de gestion collective, renforçant ainsi la gouvernance participative (Haddad, 2020).

Conclusion

Cette recherche a mis en lumière l'importance cruciale du contrôle de gestion dans l'optimisation de la performance et de la transparence des coopératives marocaines. Les résultats montrent que l'adoption d'outils de gestion, tels que les tableaux de bord et les systèmes de reporting, non seulement favorise une meilleure gouvernance et cohésion des membres, mais permet également une utilisation plus efficace des ressources disponibles. Ainsi, les exemples concrets des coopératives étudiées soulignent que la mise en œuvre d'outils de gestion efficaces contribue significativement à l'amélioration des performances économiques et sociales de ces structures, tout en renforçant la confiance et l'engagement des membres.

Les implications managériales de cette étude pour les gestionnaires de coopératives, il est primordial d'investir dans la formation continue et de sensibiliser les membres aux principes du contrôle de gestion, afin d'en garantir l'adoption et l'efficacité à long terme. En outre, la mise en place de pratiques de transparence et de participation active constitue un levier essentiel pour motiver les membres et renforcer leur sentiment d'appartenance, deux éléments vitaux pour la durabilité des coopératives. Sur le plan scientifique, cette étude apporte une contribution notable à la littérature sur le contrôle de gestion en contexte de coopératives, en particulier dans les économies en développement. En soulignant les spécificités du contexte marocain, elle ouvre la voie à de nouvelles recherches qui pourraient approfondir les modèles de gestion adaptés aux réalités locales et aux enjeux socio-économiques spécifiques.

Plusieurs perspectives de recherche découlent de cette analyse. D'une part, l'intégration des technologies numériques, pourrait transformer la manière dont les coopératives assurent la transparence et la traçabilité des transactions, renforçant ainsi la confiance des membres. L'usage de plateformes en ligne pourrait également faciliter la prise de décision collective et le suivi des performances financières, créant des environnements de gestion plus interactifs et participatifs. Par ailleurs, il serait intéressant d'approfondir la question des modèles de gestion participative adaptés au contexte marocain, afin de maximiser l'engagement des membres. Cette recherche présente cependant certaines limites. L'échantillon limité aux coopératives marocaines étudiées restreint la portée des conclusions et invite à la prudence dans la généralisation des résultats. De plus, l'analyse n'a pas pris en compte certains facteurs externes, tels que l'impact de la conjoncture économique nationale et internationale, qui pourraient influencer la performance des coopératives.

En somme, cette étude apporte des éléments concrets pour mieux comprendre le rôle stratégique du contrôle de gestion dans les coopératives marocaines. Elle démontre que, loin d'être un simple outil de suivi financier, le contrôle de gestion est un levier de gouvernance et de cohésion, essentiel pour répondre aux défis propres aux coopératives et favoriser leur développement durable. Les enseignements de cette étude peuvent servir de référence pour d'autres coopératives, au Maroc et ailleurs, désireuses de renforcer leur performance tout en restant fidèles à leurs valeurs de solidarité et de transparence.

BIBLIOGRAPHIE

Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. (2024, April). Big Data and Artificial Intelligence at the Heart of Management Control: Towards an Era of Renewed Strategic Steering. In *The International Workshop on Big Data and Business Intelligence* (pp. 303-316). Cham: Springer Nature Switzerland.

Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2014). *Management Control Systems*. McGraw-Hill, pp. 56-72.

Benidir, A. (2018). « La participation des membres dans les coopératives marocaines : Entre idéal démocratique et réalités pratiques. » *Cahiers de l'Économie Sociale*, Volume 7 : numéro 1, pp. 108-115.

Benkahla, R. (2019). « Les défis de la démocratie interne dans les coopératives marocaines. » *Revue Marocaine de Gestion*, Volume 15 : numéro 3, pp. 85-92.

Boudarène, A. (2019). « Le développement durable par les coopératives au Maroc : Cas de la filière arganière. » *Revue Marocaine de Développement Rural*, Volume 8 : numéro 2, pp. 57-72.

Bouchard, M. J. (2016). « Le rôle du contrôle de gestion dans la gouvernance des entreprises sociales. » *Économie et Solidarités*, pp. 123-138.

Carlos, K. M., Hamza, E. K., Yassine, H. I. L. M. I., & Driss, H. E. L. M. I. The Use of New Technologies in Management Control Systems and their Impact on Managerial Innovation.

E. K. Hamza, A. Mounia, H. Yassine and I. Z. Haj Hocine, "Literature Review on Cost Management and Profitability in E-Supply Chain: Current Trends and Future Perspectives," 2024 IEEE 15th International Colloquium on Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA), Sousse, Tunisia, 2024, pp. 1-6, doi: 10.1109/LOGISTIQUA61063.2024.10571529.

el Kezazy, H., Hilmi, Y., Ezzahra, E. F., & Hocine, I. Z. H. (2024). Conceptual Model of The Role of Territorial Management Controller and Good Governance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), e05457-e05457.

El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). Improving Good Governance Through Management Control in Local Authorities. *International Review of Management And Computer*, 7(3).

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2023). L'Intégration des Systèmes d'Information dans le Contrôle de Gestion Logistique: Une Revue de Littérature. Agence Francophone.

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2022). Towards More Agile Management: Literature Review of Information Systems as the Pillar of Management Control. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(4).

El Khalfi, L. (2020). « Les stratégies de gestion dans les coopératives marocaines. » *Journal Marocain de Management*, Volume 18 : numéro 4, pp. 70-80.

Haddad, M. (2020). « Gouvernance des coopératives au Maroc : Défis et perspectives. » *Revue des Organisations Sociales*, Volume 10 : numéro 2, pp. 91-105.

Haddad, M. (2021). « Le secteur artisanal au Maroc et l'apport des coopératives. » *Journal des Sciences Sociales*, Volume 15 : numéro 3, pp. 89-102.

Hijab, Z., & Chemlal, M. The Impact of ERP Systems on Management Control.

Hilmi, Y. (2024). Cloud computing-based banking and management control. *International Journal Of Automation And Digital Transformation*, 3, 1-92.

HILMI, Y. (2024). L'intégration des systèmes de contrôle de gestion via les plateformes numériques. *Revue Economie & Kapital*, (25).

HILMI, Y. (2024). Contrôle de gestion dans les banques islamiques: Une revue de littérature. *Recherches et Applications en Finance Islamique (RAFI)*, 8(1), 23-40.

HILMI, Y., & HELMI, D. (2024). Impact du big data sur le métier de contrôleur de gestion: Analyse bibliométrique et lexicométrique de la littérature. *Journal of Academic Finance*, 15(1), 74-91.

HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(4).

HILMI Y. (2024). Le contrôle de gestion au niveau des clubs sportives : Approche théorique. *PODIUM OF SPORT SCIENCES*

Mounia, A. M. E. R. Evolution des outils de contrôle de gestion suite au rapprochement université-entreprise: cas d'un établissement public. In *Actes du Colloque International Coopération Université-Entreprise: d'une recherche «sur» l'entreprise à une recherche «avec» l'entreprise.* (p. 64).

Office de Développement de la Coopération (ODCO). (2020). *Rapport sur l'état des coopératives au Maroc.*

Office de Développement de la Coopération (ODCO). (2020). *Rapport sur l'impact socio-économique des coopératives au Maroc.*

Rhanem, K. (2020). « L'impact des coopératives sur l'inclusion économique et sociale des populations rurales au Maroc. » *Cahiers du Développement Local*, Volume 14 : numéro 3, pp. 85-99.

Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal.* Harvard Business Press, pp. 112-130.

Yassine, H., Houmame, A. A., Amine, A., & Driss, H. (2024). Governance Optimization through Territorial Management Control in Local Authorities. *Pakistan Journal of Criminology*, 16(04), 93-110.