Les Coopératives Féminines d'Argan au Maroc : un domaine propice à la mise en place de la démarche de Développement Durable

Fatima ELKANDOUSSI, Soumia OMARI, Bouchra M'Zali[1]

Université IBN Zohr Agadir, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, ESG UQAM

Résumé :

Les produits à base d'argan constituent un levier du développement durable dans la région du Souss-Massa-Drâa au Maroc. En effet, la création des coopératives d'argan a eu des retombées positives sur les plans social, économique et environnemental; particulièrement pour les femmes d'origine rurale. Cependant, derrière ce succès apparent se cache un nombre d'obstacles qui entravent la réalisation de leurs objectifs : il s'agit, en premier lieu, de la défaillance en matière de gestion et de commercialisation des produits, ensuite, de la rareté de la matière première et de son prix élevé, puis, de l'existence d'un marché atomisé et de l'analphabétisme qui caractérise une partie non négligeable de ces populations. Dans le cadre de notre recherche, nous avons mis l'accent sur les pratiques managériales des coopératives **d'argan…** en nous basant sur les données et les informations relevées lors d'une enquête menée auprès de ces organisations d'économie sociale. L'objectif de notre communication consistera à mettre en évidence le rôle et l'impact que peut avoir l'adoption de pratiques managériales en phase avec le développement durable sur la communauté, l'environnement, la compétitivité et la prospérité des coopératives féminines d'argan et montrer comment ces dernières s'apprêtent bien à ce genre de pratiques.

Mots clés : les coopératives d'argan, les pratiques managériales, le développement durable

[1] Soumia1978@hotmail.com, mzali.bouchra@uqam.ca, Elkandoussi_f@yahoo.fr

Le programme d'ajustement structurel (PAS) appliqué au Maroc dans les années 80 a mené au désengagement de l'état dans certains secteurs économiques et sociaux. De plus, l'ouverture du marché et la mondialisation ont conduit à des résultats néfastes sur l'emploi, les services publics et le pouvoir d'achat. Pour parvenir à résoudre ces problèmes, il a fallut créer un système qui met au cœur de son préoccupation l'homme, il s'agit de l'économie sociale. La mise en place du réseau de l'économie sociale au Maroc a été appuyée par l'Initiative Nationale du Développement Humain (INDH), lancée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI le 18 Mai 2005. L'INDH vise à instaurer la démocratie, la bonne gouvernance et un développement du pays au niveau économique, social, culturel et environnemental. En plus, cette initiative a mis les organisations de l'économie sociale, en premier lieu les coopératives, au centre de la stratégie du développement humain. Les coopératives ont permis de diminuer ces effets néfastes surtout dans les zones rurales, puisqu'elles ont pour finalité de servir leurs membres et la collectivité au lieu de chercher seulement à engendrer le profit. Les coopératives d'argan constituent l'une des coopératives féminines au Maroc, du fait que 93% de ces coopératives sont créées par des femmes. Leur effectif a connu un accroissement important de 11.5 % dans la mesure où il est passé de 157 coopératives au 30-06-2009 à 175 coopératives au 30-06-2010[2].

L'activité de ces coopératives d'argan constitue un levier de développement socio-économique dans la région Souss-Massa-Drâa, surtout que l'arganier représente 11% du chiffre d'affaires de la région. De plus, la région Souss-Massa-Drâa représente 86% de la production d'argan au Maroc[3], de même la valeur économique de ce produit est vue à la hausse. Si on constate aujourd'hui une meilleure organisation au niveau des unités de production mises en place par ces coopératives, il est également impératif de s'organiser en matière de management et de commercialisation. Un domaine qui reste décisive pour couronner le travail des femmes de ces coopératives, mais également pour faire face à la concurrence qui devient de plus en plus rude. La problématique de notre recherche s'articule autour des questions suivantes : Quelles sont les pratiques managériales appliquées dans ces coopératives ? Quelles seraient les actions à entreprendre pour les rendre plus performantes tout en respectant les principes du DD en phase avec le développement durable ? Dans quelle mesure ces coopératives peuvent elle contribué au DD de la région Souss-Massa-Draa?

Pour répondre à ces questions, nous avons structuré notre travail en deux axes. Dans le premier axe, nous allons aborder le cadre conceptuel de notre recherche à savoir les coopératives au service d'un développement durable. Le deuxième axe sera consacré à la présentation des résultats de notre étude empirique à travers une analyse interne des pratiques managériales axés sur le développement durable au sein des coopératives qui ont fait l'objet de notre recherche.

I. Les coopératives au service du développement durable

Avant d'aborder le rôle et la contribution des coopératives dans le développement durable nous essayerons de définir le développement durable afin de cerner le concept et à travers ses principes.

[2] www.odco.gov.ma/fr/statistiques.html

[3] Ouraiss M, Bensliman A. (2007), L'arganier produit de terroir et développement local, Colloque international Rabat sous le thème : *L'arganier levier du développement humain marocain*, 24. www.association-ibnalbaytar.com

A. Le développement durable : définition et enjeux

Le développement durable est défini par la Commission des Nations Unies pour l'Environnement et le Développement comme « un *développement qui satisfait nos besoins sans compromettre, pour les générations futures, la satisfaction de leurs propres besoins* »[4]. Le choix du terme durable au détriment de soutenable (qui renvoie à l'expression anglaise *sustainable developpment*) est expliqué par le fait que le terme durable met l'accent sur les conditions permettant la poursuite de la croissance économique et incite sur l'idée de la durabilité, contrairement au terme soutenable qui peut s'entendre défendable[5]. Le développement durable se veut un processus de développement qui concilie l'écologique, l'économique et le social et établit un cercle vertueux entre ces trois pôles : c'est un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable. Cependant un des grands enjeux du 21e siècle est la capacité humaine à résoudre les problèmes liés au développement ; l'équité sociale et la protection de l'environnement. Sous le vocale du développement durable, ces problèmes sont unis à orientation contradictoire.[6] Il y a certes un progrès économique ces dernières années, mais il n'est pas réparti équitablement entre les pays et les individus. En plus, il exerce des pressions sur l'environnement local et mondial, ce qui constitue une menace pour le développement durable[7]. Autrement dit, à côté de succès et de progrès économiques et sociaux incontestables au niveau des gains de productivité, des progrès de la santé et de la qualité de vie, les pays souffrent de phénomène de dégradation et d'évolutions inquiétantes[8].

En réalité, pendant de nombreuses années, le développement était limité à la croissance économique, l'objectif des pays occidentaux était d'accumuler la richesse et le profit. Cette création de la richesse à été réalisée par l'industrialisation et la marchandisation génératrice de croissance. Ce modèle a été imposé à toutes les sociétés et il a mené à une surexploitation des ressources naturelles. En plus, il a transformé les relations sociales en relations matérielles et individualistes[9]. En ce sens, la croissance économique n'est pas toujours un indicateur du bien être économique. Dans ce cas, le développement durable doit prendre en compte les inévitables tensions entre les trois dimensions de l'économique, environnemental et social[10]. La concrétisation du développement durable doit répondre à certains principes à savoir[11] :

-*Le principe de coopération* : la coopération entre les nations est devenue l'un des outils majeurs préconisés afin d'améliorer le développement durable. La Charte des Nations Unies, les déclarations et plans d'action de Stockholm (1972) et de Rio (1992) proclame l'importance du principe de la coopération et particulièrement dans le domaine de l'environnement. Les

[4] Férome G, d'Arcimoles C H, Bello P, Sassenou N. (2001), *Le développement durable*, Edition d'organisation, p. 2

[5] Allemand S. (2006), *Le développement durable au regard de la prospective du présent*, Edition l'harmattan , p. 35-36.

[6] Guay L. (2004), *Les enjeux et les défis du développement durable connaître, décider, agir*, Presses Université Laval, p. 1.

[7] OCDE. (2001), *Développement durable – les grandes questions*, OECD Publishing, p. 11.

[8] Godard O , Hubert B .(2002), *Le développement durable et la recherche scientifique à l'INRA*, Rapport intermédiaire de mission – 23 Décembre 2002, p. 3

[9] Marius-Gnanou K , Najim A, Hofmann E. (2003), *Les entreprises face aux enjeux du développement durable: éléments d'un débat*, Karthala Editions, p. 21.

[10] Jean-Yves M, Leroy G. (2002), *Développement durable: doctrines, pratiques, évaluations*, IRD Editions, p. 52

[11] Maljean-Dubois S. (2009), *L'émergence du développement durable comme paradigme et sa traduction juridiaque sur la scène international*, Appropriations du développement durable : Émergences, diffusions, traductions, Presses Univ Septentrion, p. 75.

Etats coopèrent dans un esprit de partenariat mondial afin de préserver, protéger et restaurer la santé, prévenir, réduire et éliminer efficacement les effets néfastes sur l'environnement[12].

- *Le principe d'intégration* : Ce principe résume presque à lui seul toute la philosophie à la base du concept de développement durable. Cela implique une conciliation entre les trois piliers du développement durable.

- *Le droit à un environnement sain* : Les êtres humains sont au centre des préoccupations relatives du développement durable et ils ont le droit à une vie saine.

- *Le principe d'équité* : on distingue deux types d'équité. Il s'agit en premier lieu de l'équité intra générationnelle qui concerne la même génération. Par sa dimension géographique, elle agit comme principe répartiteur. En deuxième lieu, l'équité intergénérationnelle ; par sa dimension temporelle, le développement durable vise à protéger et améliorer l'environnement pour les générations présentes et futures. Dans ce cas, le champ d'application du développement durable au niveau de l'espace, c'est dans le but de faire face au faussé qui s'élargit entre les pays pauvres et les pays riches. Au niveau du temps le développement durable vise à prévenir les conséquences graves que pourrait exercer sur le milieu naturel, un processus de croissance non maitrisé[13].

- *Le principe de participation* : Le principe 22 de la déclaration de Rio pour l'environnement incite les états à impliquer les collectivités locales dans la réalisation du développement durable. Cependant les actions menées par les institutions internationales pour instaurer le développement durable des territoires locales n'impliquent pas les citoyens dans la prise des décisions[14].

- *Le principe du pollueur-payeur* : ce principe impose au pollueur d'assumer les coûts des mesures de prévention, de maitrise et de réduction de la pollution lorsqu'il produit des matières résiduelles ou d'autres formes de pollution[15].

L'application du développement durable nécessite de prendre en considération la responsabilité social dans la gestion des activités économiques. Cela implique l'intégration des démarches écologiques et sociales dans les activités commerciales des organisations. Les raisons qui incitent l'entreprise à intégrer le développement durable sont[16] :

- La création de la valeur dans des bonnes conditions, afin de protéger la planète.

- S'adapter au changement de l'environnement dans lequel elle opère comme l'évolution des lois et la pression exercée par les parties prenantes.

- L'amélioration de son efficacité financière et économique.

B. Le rôle des coopératives dans le développement durable

Les sept principes sur lesquels sont fondées les coopératives ont été définis lors du Congrès de l'Alliance coopérative internationale (ACI) tenu à Manchester (Grande-Bretagne) en 1995. Le septième principe fait référence à l'engagement de la coopérative

[12] Keleş R. (2001), Coopération internationale pour un Développement durable urbain en région méditerranéenne www.planbleu.org/publications/keles_fre.pdf

[13] Jounot A. (2004), *Les 100 questions pour comprendre et agir le développement durable*. Afnor, p. 14

[14] Zuindeau B. (2000), *Développement durable et territoire*, Septentrion Press universitaires, p. 13

[15] Lazzeri Y, Moustier E. (2008), *Le développement durable : du concept à la mesure*, Editions L'Harmattan, p.22

16 *Widloecher P, Querne I. (2009), Le guide de développement durable en entreprise, Éditions d'Organisation, p 25-26*

dans le développement durable de sa communauté[17] . Ainsi, Le rôle des coopératives ne se limite pas à la satisfaction de ses membres, mais il tend à contribuer au développement de la communauté sur le plan économique, social, environnemental et politique. La fonction économique des coopératives, comme toutes autres entreprises, est d'embaucher des employés pour produire les biens et les services et par conséquent de créer des emplois. Les coopératives ont aussi une fonction sociale qui se réfère au respect des principes et des valeurs coopératifs dans la gestion des coopératives.

A côté de la fonction sociale et économique des coopératives, ces dernières contribuent au développement économique, social, politique et environnemental de leur communauté[18]. La coopérative vend des produits et des services avec des prix abordables, et contribue à la diversification économique. Sur le plan social, la coopérative permet de valoriser les ressources humaines par leurs formations et leurs éducations, elle diffuse les valeurs d'entraide, de l'équité et de solidarité. La coopérative vise à garantir le bien être social et économique en intégrant les personnes marginalisées dans le but de réduire le chômage, la pauvreté et la discrimination. Au niveau politique, le principe de la démocratie des coopératives et l'inter coopération entre les coopératives permettent aux coopératives de répondre aux besoins de la collectivité.

La contribution environnementale des coopératives réside dans la production responsable des ressources naturelles, de même la coopérative informe et sensibilise ses membres sur l'importance de préserver l'environnement[19]. En plus, l'intégration de la qualité environnementale et d'origine ont redonné une place importante aux coopératives dans une perspective du développement durable[20].

La coopérative, par sa double nature comme une entreprise et association, permet l'intégration sociale de classes exclues et l'amélioration du niveau de vie à travers des activités génératrices de revenu. Mais les fonctions sociales et environnementales et même économiques ne peuvent être réalisées par la coopérative que si ses membres prennent en considération dans leur gestion les principes et les valeurs coopératifs. Cela implique la nécessité d'une bonne gouvernance au sein de la coopérative par un contrôle rigoureux des membres élus et qui ont pour mission la gestion de la coopérative. Cependant, les contributions d'une coopérative au développement durable dépendent de son positionnement et de choix stratégiques à savoir[21] :

- Le type de produit, d'activités ou de technologies ayant par exemple des effets sur l'environnement.
- Les décisions de répartition du surplus entre investissements productifs.
- La rémunération des adhérents et actions ciblées sur la préservation de ressources locales.

[17] Site de l'Alliance coopérative internationale http://www.ica.coop

[18] Isola G, Gonzalez L alt. (2005) , « Les fonctions, actions et contributions des coopératives en milieu rural sur le développement local durable », *Unircoop*.Vol.3, no 1,p 85-89.

[19] M .Gertler. (2001), *Rural Co-operatives and Sustainable Development, Saskatoon, Centre for the Study of Co-operatives*, University of Saskatchewan, p. 5.

[20] Touzard J.M, Vandame. R (2009), La coopérative comme outil du développement durable:Le cas des coopératives D'apiculteurs au Mexique et au guatemala, *Revue internationale de l'économie sociale RECMA, n°313*, p. 41.

[21] Touzard J.M, Vandame R. (2009), La coopérative comme outil du développement durable: Le cas des coopératives D'apiculteurs au Mexique et au guatemala, *Revue internationale de l'économie sociale RECMA, n°313*, p. 40.

II. Etude empirique des pratiques manageriales des coopératives orientées développement durable

A. La méthodologie de recherche :

Afin d'établir un diagnostic sur l'environnement interne des coopératives nous avons procédé à une étude qualitative basée sur l'étude de cas dans la volonté de découvrir et d'appréhender des structures organisationnelles[22] (Wacheux, 1996). Cette étude a été axée sur des entretiens semi directifs conduites auprès des responsables au sein de l'Union des Coopératives Féminines d'Argan (UCFA) sur la base d'un guide d'entretien. Le thème abordé est les pratiques managériales appliquées au sein des coopératives membres à l'UCFA et le rôle de ces coopératives dans le développement durable de leur région.

B. L'analyse des pratiques managériales en matière du développement durable au sein des coopératives de l'UCFA

1. Présentation de l'UCFA

L'UCFA (Union des Coopératives Féminines d'Argane) a pris forme par la création de la première coopérative du groupement **Tissaliwine** dans la province d'Essaouira en 1995.

Agadir	Essaouira	Tiznit	Chtouka Ait Baha	Taroudant
Coopérative Tourtatine Coopérative Tainiouine Coopérative Titar Coopérative Argane Idaoumatate	Coopérative Tissaliwine Coopérative Afra	Coopérative Al Amal Coopérative Amalou N'Touyag Coopérative Aloumas Coopérative Taouri Coopérative Timaouassine -	Coopérative Maouriga Coopérative Targa Coopérative Tiwizi Coopérative Tafsout	Coopérative Tamount Coopérative Ifrawn N'Lhana Coopérative Tagmat Coopérative Tiznine Coopérative Al Hanouane Coopérative Ajddig ouargane Coopérative Timkkit N'tifaout Coopérative Igbab

Trois autres coopératives furent instituées entre les années 1997 et 1999: la coopérative **Amalou N'Touyag** (Tiznit 1998), la coopérative **Doumagdoul** (Tiznit 1999) et la coopérative **Tamount** (Taroudant 1999). Ces coopératives ont pour mission de produire les différents produits d'argan, et l'union aide les coopératives à commercialiser et à promouvoir leurs produits à l'échelle nationale et internationale. La forme de l'union est plus avantageuse que le groupement d'intérêt économique GIE. Le GIE est une organisation avec une responsabilité

[22] Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economia,p. 93.

illimitée de ses membres. En cas de faillite ces membres sont poursuivis sur leurs biens privés[23]. L'union permet aux coopératives de mettre en commun leurs ressources limitées pour réduire les coûts de production, améliorer les conditions de la commercialisation soit à l'échelle locale, nationale ou internationale et réaliser l'économie d'échelle. L'UCFA compte aujourd'hui 26 coopératives répartis dans les 6 provinces de l'Arganeraie à savoir.

2. Analyse de l'organisation interne des coopératives de l'UCFA

2.1. La production

Les coopératives extraient de l'huile par deux méthodes:

- La méthode traditionnelle : L'extraction traditionnelle de l'huile d'argan passe par plusieurs étapes. Une fois que les fruits sont récoltés ils sont séchés au soleil quelques semaines. Les fruits sont dépulpés pour séparer des noix de la pulpe, ensuite les noix sont concassés entre deux pierres pour obtenir des amendons. Ces amendons sont torréfiés puis broyés dans un moule ? en pierre taillée pour obtenir une pate qui sera mélangée avec de l'eau et malaxée avec la main pour extraire de l'huile. Cependant les différentes opérations nécessitent du temps et un énorme effort. La production traditionnelle pour les huiles alimentaires dans l'UCFA est évaluée à 5 tonnes par mois. La majorité de cette production (2 /3) est réalisée par la coopérative Tissalouine (située dans la région Essaouira caractérisée par une abondance de la matière première).

- La méthode semi- mécanisée : Les coopératives ont acquis des machines pour le dépulpage, la torréfaction, la trituration et la décantation, cela a permis aux coopératives d'améliorer la production sur le plan quantitatif et qualitatif. La seule étape qui reste manuelle est le concassage, elle constitue le travail primordial des femmes au sein des coopératives. La production semi mécanisée pour les produits d'argan cosmétique des coopératives de l'UCFA est estimée à 2 tonnes par mois.

Cependant le processus de production de l'huile d'argan (méthode traditionnelle ou semi- mécanisé) n'engendre pas de déchets (zéro déchets). La pulpe est destinée à l'alimentation des bétails. Les coques sont réservées à la combustion.

2.2. Les ressources humaines

Les femmes membres des coopératives suivent des cours d'alphabétisation. La mission principale de ces femmes consiste en général au concassage des noix d'arganier. Elles possèdent un savoir-faire ancestral transmis de génération en génération. Toutefois, elles ont des lacunes en matière de gestion et de commercialisation. En plus ces coopératives souffrent du manque des techniciens pour l'entretien des machines.

Les femmes sont rémunérées en fonction du nombre de kilogramme d'amendons obtenus en plus du bénéfice annuel qui est réparti à tous les membres de cette coopérative. Mais les femmes des coopératives souffrent du retard de paiement ? (qui peut dépasser 120 jours).

2.3. La situation financière

Les coopératives de l'UCFA bénéficient du soutien financier de l'INDH. Mais, elles n'ont pas le droit d'accès aux crédits bancaires ?

[23] Kandem E, (2010), « L'ingérence de l'Etat, un facteur de blocage », *revue Economia* ; n°9 / juin - septembre, p. 62.

2.4. La fonction marketing

Produit certifié bio et IGP (Indication Géographique Protégé). Différentes variétés sont fabriquées (huile d'argan alimentaire, Amlou, produits cosmétiques (anti chute cheveux, relaxante, anti ride, anti cellulite, savon d'argane, crème hydratante pour main). L'emballage est attractif avec la présence des informations obligatoires. Cependant le prix est élevé par rapport aux entreprises qui ont des stocks de la matière première. Au niveau de la distribution, la coopérative profite du réseau de l'UCFA. 80% de sa production est destinée à l'exportation et 20% est commercialisée au niveau locale et national par les GMS, les intermédiaires, les grossistes. La politique de distribution est axée sur la vente directe et la vente-en vrac. En matière de communication, la coopérative bénéficie de celle réalisée par l'UCFA tel que les foires, les catalogues.

C. Synthèse et recommandations

Les coopératives de l'UCFA jouent un rôle fondamental dans le développement rural et durable. Ainsi, sur le plan écologique, les coopératives participent à la protection et à la plantation de l'arganier dernier rempart contre la désertification. Les femmes ont pris conscience de l'effet du pâturage excessif et de l'enlèvement du bois sur la dégradation de l'air de l'arganeraie. En outre, les coopératives soutiennent le développement économique de leur région, en créant des emplois générateurs de revenu au profit des femmes rurales. Avant l'intégration de ces femmes dans les coopératives, elles assumaient un travail pénible qui durait plusieurs heures pour l'extraction de l'huile d'argan à domicile. En contrepartie elles ne reçoivaient aucune récompense puisque c'est le mari qui se chargeait de la vente de l'huile et gardait les rentrées d'argent. Actuellement les revenus des femmes intégrant ces coopératives leur permettent d'améliorer leur niveau de vie. En effet la création des coopératives a freiné l'exode rurale dans la région Souss-Massa-Draa qui est caractérisée par la sécheresse. Du point de vue social, les coopératives permettent aux femmes d'être autonome puisqu'elles :

- leurs assurent une indépendance matérielle.

- leurs permettent de contribuer à assumer les dépenses familiales et de participer dans la gestion du budget. Dans certains car le revenu de ces femmes constitue le seul salaire de leurs foyers

En plus de l'autonomie, les coopératives sont un milieu d'apprentissage des valeurs de solidarité et d'équité. Grâce aux cours d'alphabétisation, les femmes ont pris conscience de l'intérêt de scolariser leurs enfants et surtout leurs filles.

En plus des pratiques managériales menées par les coopératives pour contribuer au développement durable de la région Souss-Massa-Draa. D'après le diagnostic interne de ces coopératives, nous avons proposé certaines actions axées sur le développement durable qui doivent être réalisées au niveau interne des coopératives. Puisque sans une cohérence interne et une forte volonté d'intégrer les principes du développement durable à tous les niveaux de l'organisation, Cela conduit à un échec[24].

1. Au niveau des ressources humaines et financières

- Organiser des formations en faveur des femmes des coopératives dans le domaine de la gestion, technique et commercialisation.

[24] Grandval S , Soparnot R. (2005) « Le développement durable comme positionnement stratégique », D.Wolff, F.Mauléon, *Le management durable l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises*, Hermes Science Publications ,p. 218

- Permettre aux coopératives d'avoir le droit d'accès aux crédits bancaires
- Organiser des visites entre les coopératives afin de profiter des expériences réussies.
- Accélérer la mise en place d'un système d'accès à la couverture sociale.

2. Au niveau marketing

- La politique de produit

L'emballage doit être fabriqué avec des matières recyclables pour être conforme aux objectifs de ces coopératives (protéger l'environnement). Les consommateurs sont sensibles aux questions de l'écologie et du développement durable, ils attendent toujours plus de transparence dans la qualité et la provenance du produit qu'ils consomment. Pour satisfaire cette demande les coopératives doivent mettre en place des procédures de traçabilité qui consistent à enregistrer les informations permettant de suivre le produit du stade de « matière première »à celui de « produit fini » (protéger le consommateur).

- La politique de prix

Vendre avec un prix plus élevé ce qui permet de dégager des bénéfices, de couvrir le coût de la matière première et d'assurer une rémunération correcte du travail réalisé par les femmes aux différents niveaux de la production (principe du commerce équitable).

- La politique de distribution

Les coopératives doivent éviter les circuits longs pour mieux maitriser la distribution et éviter l'intervention de plusieurs intermédiaires. De même il faut développer un réseau de point de vente des produits d'argan des coopératives dans les principales villes du Maroc (principe de magasin solidaire et de commerce équitable comme en Europe).

- La politique de communication

Afin de parvenir à toucher la cible visée et informer les clients de l'existence de l'offre de l'UCFA, nous proposons de recourir aux techniques de communication suivantes : le marketing direct (le mailing, le catalogue, les brochures), la participation à des manifestations commerciales et la promotion des ventes. Dans ce cas, ces moyens de communication doivent porter des informations sur les différents produits commercialisés par l'UCFA, en insistant sur leur conformité aux normes internationales de qualité et leur traçabilité, sans oublier le rôle de ces produits dans la promotion des femmes rurales, dans la préservation de l'arganier et dans la garantie des revenues équitables pour les coopératrices.

Conclusion

L'huile d'argan a toujours été une production emblématique du Maroc. Ses valeurs nutritionnelles, esthétiques, diététiques et pharmaceutiques sont des atouts importants sur lesquels peut se fonder le développement de la production et la commercialisation de l'huile d'argan. D'où la nécessité pour les coopératives d'intégrer de manière efficiente le marché et de faire face à la concurrence. Pour y parvenir elles doivent introduire les principes du développement durable dans leurs pratiques managériales et examiner de nombreuses expériences réussies dans ce domaine. Cependant la survie et le développement de ces coopératives demeurent étroitement liés à la préservation de l'arganeraie. La solution passe par l'implication des coopératrices dans la protection des arbres existants et par la plantation de nouveaux.

Bibliographie

ALLEMAND S. (2006), *Le développement durable au regard de la prospective du présent*, Edition l'harmattan.
FEROME G ., D'ARCIMOLES C.H, BELLO P., SASSENOU N. (2001), *Le développement durable*, Edition d'organisation.
GERTLER M. (2001), Rural Co-operatives and Sustainable Development, Saskatoon, Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan;
GODARD O., HUBERT B. (2002), « Le développement durable et la recherche scientifique à l'INRA », *Rapport intermédiaire de mission* – 23 Décembre.
GRANDVAL S., SOPAMOT R. (2005) « Le développement durable comme positionnement stratégique », D.Wolff, F.Mauléon, Le management durable l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises, Hermes Science Publications ;
GUAY L. (2004), *Les enjeux et les défis du développement durable connaître, décider, agir*, Presses Université Laval ;
ISOLA G., GONZALES L. (2005), *Les fonctions, actions et contributions des coopératives en milieu rural sur le développement local durable*, Unircoop, vol.3, n° 1,p. 85-89.
JOUNOT A. (2004), *Les 100 questions pour comprendre et agir le développement durable*, Afnor.
KANDEM E. (2010), « L'ingérence de l'Etat, un facteur de blocage », *revue Economia*, n°9, juin – septembre.
KELES R. (2001), « Coopération internationale pour un Développement durable urbain en région méditerranéenne » ? www.planbleu.org/publications/keles_fre.pdf
LAZZERI Y., MOUSTIER E. (2008), *Le développement durable : du concept à la mesure*, Editions L'Harmattan.
MARIUS-GNANOU K., NAJIM A., HOFMANN E. (2003), *Les entreprises face aux enjeux du développement durable: éléments d'un débat*, Karthala Editions.
MALJEAN-DUBOIS S. (2009), *L'émergence du développement durable comme paradigme et sa traduction juridique sur la scène international*, Appropriations du développement durable : Émergences, diffusions, traductions, Presses Univ. Septentrion.
MARTIN J-Y, LEROY G. (2002), *Développement durable: doctrines, pratiques, évaluations*, IRD Editions.
OCDE (2001), *Développement durable – les grandes questions*, OECD Publishing.
OURAISS M, BENSLIMAN A. (2007), « L'arganier produit de terroir et développement local », Colloque international Rabat sous le thème : *L'arganier levier du développement humain marocain*, www.association-ibnalbaytar.com
TOUZARD J.M, VANDAME R. (2009), « La coopérative comme outil du développement durable: Le cas des coopératives D'apiculteurs au Mexique et au guatemala », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°313, p.40-41
WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economia.
WIDLOECHER P., QUEME I. (2009), Le guide de développement durable en entreprise, Éditions d'Organisation.
ZUINDEAU B. (2000), *Développement durable et territoire*, Septentrion, Presses universitaires.
www.odco.gov.ma/fr/**statistiques**.html
Site de l'Alliance coopérative internationale **http://www.ica.coop**