



Des coopératives féminines à l'initiative entrepreneuriale individuelle : trajectoires au sud du Maroc

Mariam Benkhallouk

Laboratoire des Études sur les Ressources, la Mobilité et l'Attraction.
Université Cadi Ayyad

Contact : m.benkhallouk@yahoo.fr

Résumé

Au cours des dernières années, le Maroc a consacré une multitude de programmes pour développer ses territoires ruraux. Dans l'ensemble de ces programmes, une attention particulière est accordée à l'amélioration de la condition des femmes rurales. Ceci se fait en définissant pour elles des modalités de développement personnel à travers des activités génératrices de revenu, dans les territoires difficiles. Ces projets à caractère social sont généralement des coopératives ou des associations. Certaines femmes ont choisi d'adhérer au monde associatif ou coopératif et d'y rester sans chercher à explorer d'autres horizons, d'autres ont en fait un passage vers le montage de projets privés. L'article porte sur la trajectoire des femmes qui ont quitté les coopératives féminines pour lancer des projets privés. L'objectif est d'analyser les circonstances et l'impact du passage de ces femmes du modèle coopératif au modèle entrepreneuriale.

Mots clés : coopératives féminines, femmes rurales, entrepreneuriat, capacité, développement, territoire

Introduction

Les programmes étatiques et étrangers ont encouragé la population rurale à la valorisation des ressources spécifiques pour en tirer des opportunités économiques et sociales. Dans ce cadre, une attention particulière est donnée aux femmes rurales et à leurs implications dans les processus de développement socio-économiques de leurs régions.

En amont, ceci traduit une reconnaissance par les différentes institutions nationales et étrangères de l'importance du rôle des femmes rurales comme acteur dans le processus de développement.

Cet état de fait, représente un « réveil des acteurs locaux » (Campagne et Pecqueur, 2014) dans les régions rurales défavorisées. C'est un processus défini par Pecqueur (2000) comme « un concours d'acteurs, ancré dans un espace géographique délimité (même si la

frontière peut être floue et provisoire) qui vise à connaître puis tenter de résoudre un problème ou de jouir d'une opportunité jugée comme importante par les acteurs ».

C'est dans cette logique que s'inscrit l'implication des femmes rurales à travers les coopératives reconnues par les Activités Génératrices de Revenu (AGR)¹ dans les zones émergentes. La coopérative féminine constitue un instrument de développement local, car elle représente un moyen d'insertion des femmes rurales dans la vie active et leur permet de s'intégrer dans un environnement socio-économique, spécifiquement féminin, et d'avoir un gain matériel dans des communautés qui ne toléraient pas le travail des femmes, si ce n'est le travail non rémunéré dans l'exploitation agricole familiale.

Les femmes impliquées dans ce type de structure profitent des opportunités d'intervention sur leur territoire, à travers les programmes de développement, de s'organiser en partenariat et valorisent des énergies et des potentialités locales, avec l'appui de l'Etat et des ONG. Ces actions peuvent être coordonnées par les leaders de chaque coopérative, des femmes qui sont reconnues pour leur capacité à impulser le groupe des femmes (Goirand, 2014). Ce sont donc les présidentes des coopératives et les autres membres du bureau (« le noyau dur ») qui représentent la force motrice des groupes.

Néanmoins, les opportunités et les avantages du système coopératif peuvent se conjuguer

différemment selon les compétences des membres du même groupe, c'est-à-dire selon les compétences des leaders et les compétences des autres membres. Certaines femmes adhérentes, spécialement les présidentes peuvent décider de quitter les coopératives pour se lancer dans des projets personnels. A travers cet article nous cherchons à comprendre les facteurs qui permettent ou poussent certaines femmes à passer des projets de coopératives à l'entrepreneuriat dans le cadre des projets privés.

Méthodologie

Les terrains d'étude

Notre terrain d'étude est étendu sur des régions rurales situées au sud du Maroc, avec des espaces et des conditions différentes, de façon à présenter des contextes d'enquête variés. Les régions regorgent d'atouts naturels et culturels mais qui demeurent dans une situation marquée par la pauvreté et la précarité dont la gravité diffère d'une région à une autre.

Le choix de nos trois terrains, Marrakech-Safi, Agadir Souss-Massa, et Guelmin Oued-Noun, se rapporte à deux critères. Le premier critère consiste à rechercher des dynamiques de développement territorial basées sur le genre, dans des zones émergentes. Nous avons choisi à cet effet les zones émergentes dans le sud du Maroc. En effet, « ces régions affrontent actuellement des défis majeurs liés essentiellement aux faibles niveaux de développement humain et social et aux fortes dégradations de l'environnement naturel » (Boujrouf, 2014).

La dimension sociale dans ces zones est devenue une inquiétude qui attire l'attention des instances nationales et internationales.

¹ Selon le guide « Identifier, formuler et réaliser une Activité génératrice de revenus dans le domaine de la culture et des industries créatives » réalisé conjointement par le Maroc et les Nations Unies et publié en 2012. Les activités génératrices de revenus (AGR) portent sur des actions qui consistent à produire des biens, ou des services à des fins commerciales. Elle fait profiter en premier lieu les créateurs qui doivent disposer d'un savoir-faire dans le domaine d'action.

Ces instances ont mis en place des stratégies de développement territorial de ces zones émergentes à travers l'exploitation des atouts naturels et culturels dont disposent ces territoires. Le deuxième critère de choix se rapporte à la nature de notre problématique de recherche, qui porte sur le passage des coopératives féminines aux projets privés

Modalités du travail empirique et outils d'analyse adoptés

Pour approcher les terrains d'étude, notre choix a porté sur la méthode qualitative. Cette méthode se révèle adéquate pour analyser les projets des coopératives et les trajectoires individuelles des femmes entrepreneures.

Pour l'ensemble de ces terrains d'étude, nous avons dressé un guide d'entretien dont la population cible est les coopératives féminines.

Dans ce cadre nous avons visité 100 coopératives au total, mais retenu et analysé la moitié d'entre elles. En effet, nous avons exclu les coopératives masculines, mixtes, les « fausses » coopératives, et celles dont l'existence est inférieure à 5 ans. 50 entretiens ont donc été réalisés au total.

Notre contact était avec les femmes appartenant au bureau des coopératives, en particulier les présidentes. Ceci a permis d'apporter des réponses sur la manière avec laquelle ces femmes concevaient ce genre de projet, les conditions liées à leurs adhésions, les entraves sociologiques et culturelles auxquelles elles sont exposées, etc...

Pour les femmes entrepreneures, nous avons choisi le récit de vie qui correspond à la question « quel est votre parcours d'entrepreneure ? ». Nous avons opté pour un recueil des données qui permettent d'assurer l'expression et l'élargissement des différents

points de vue, de découvrir la manière de penser des femmes qui ont assuré le passage d'une activité au sein de la coopérative, vers l'entrepreneuriat

A cet effet, nous avons pris soin de la transcription des enregistrements vocaux effectués auprès de ces femmes, de façon à garantir la retranscription de la propre formulation des enquêtées.

A ce niveau nous avons composé deux verbatim. Le premier relatif aux coopératives féminines qui est composé de deux variables. La variable 1, porte sur la question : « Qu'est-ce qu'une coopérative pour vous ? » ; la variable 2, porte sur la relation entre « l'ancrage du projet et le développement territorial ». Le deuxième corpus pour les projets individuels est composé d'une seule variable « quel est votre parcours d'entrepreneure ? ».

Nous avons par la suite choisi les techniques d'analyse textuelles associées pour les données collectées (Garnier et Guérin-Pace, 2010). Pour analyser ces corpus, nous avons traité les contenus à travers le logiciel IRAMUTEQ (version 0.7 alpha2)², pour faire émerger les classes de profil des répondantes et comparer les caractéristiques de chaque famille lexicale.

Les profils issus de l'analyse automatique du corpus nous ont permis d'identifier les

² IRAMUTEQ désigne « Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires ». IRAMUTEQ est un logiciel libre d'analyse des corpus et des matrices, agréé aux analyses fondée sur la statistique fréquentielle, il est formé d'une interface programmée en python appariée au logiciel statistique R. Il est développé à Toulouse depuis 2008 par l'équipe REPERE au sein du LERASS (Laboratoire d'Étude et de Recherches Appliquées en Sciences Sociales).

thématiques les plus représentatives pour les femmes enquêtées.

Sur l'ensemble de notre terrain d'étude nous avons pu détecter 9 femmes qui ont réalisé le passage d'une activité de gestion de la coopérative à la création d'une entreprise privée au niveau de 4 douars. Nous avons réussi à prendre contact avec 6 d'entre elles³ et réaliser 6 entretiens. Nous avons élaboré pour elles un référentiel biographique pour comprendre leurs trajectoires.

Toutes les femmes entrepreneures que nous avons enquêtées ont occupé le poste de présidente dans les coopératives auxquelles elles appartenaient avant de lancer leurs projets personnels. Elles ont un profil presque identique, pour ce qui est de leur niveau d'étude, leur âge et leur situation personnelle (Tableau 1). Leurs entreprises œuvrent dans le même domaine d'activité que celui des coopératives où elles adhéraient. Ceci dit, l'expérience qu'elles ont acquise dans les coopératives a joué un rôle important dans le choix de leurs domaines d'investissement.

D'autre part, nous avons constaté que ces femmes étaient célibataires avant qu'elles ne démarrent leurs projets personnels, elles se sont mariées après le démarrage du projet. Nous avons eu la confirmation que toutes sont encouragées par leurs maris pour poursuivre leurs projets personnels. Dans leurs discours elles nous ont fait part de leurs expériences avant d'intégrer les coopératives féminines, après avoir quitté ces structures et pendant qu'elles sont dans le monde entrepreneurial. C'est un discours soulignant tout ce qui a marqué leurs parcours en termes de motivation, réalisations, contraintes, espérance, etc.

Résultats

L'entrepreneuriat féminin : choix ou nécessité pour les ex-adhérentes des coopératives féminines ?

De prime abord, chacune des six femmes a réalisé un passage particulier de la coopérative au projet personnel, mais toutes disposent d'un appui familial important, spécialement paternel, ce qui représente pour elle une armature spéciale pour affronter l'entourage.

Dans ce sens, Karima déclare *« je suis fille unique de mon père, c'est un agriculteur, et je l'aidais depuis mon enfance, il me considérait son bras droit et voulait que j'aie de l'avant, c'est pour cela quand je lui ai parlé de mon projet, il m'a soutenu moralement et financièrement »*.

Radia rejoint cet avis et dit *« mon père n'a jamais fait de différence entre une fille et un garçon, je suis la seule fille de la famille qui a pu faire ses études loin de notre commune rurale, mes oncles ne toléraient pas cela pour leurs filles, mais mon père est une personne spéciale, il se déplaçait toutes les semaines pour me rendre visite et m'appuyer, bien au contraire, il m'encourageait plus que mon frère. C'est lui qui m'a proposé de faire ce projet personnel, il savait que j'ai des potentialités et je les gâche à la coopérative »*.

³Ces entretiens sont réalisés en 2015.

Tableau 1. Caractéristiques des femmes enquêtées

Entrepreneures	Situation familiale	Age	Origine	Niveau des études	Activité de la coopérative	Combien de temps passé dans une coopérative	Nature du projet privé	Origine des fonds pour le montage de projets
Karima ⁴	Mariée, avec enfant	42 ans	Urbain	Bac+4	produit de terroir, spécialisée argan et dérivés	3 ans	SARL, produit de terroir, spécialisée argan et dérivés	Personnel
Asmaa	Mariée, sans enfant	40 ans	Semi-urbain	Bac+4	produit de terroir, spécialisée argan et dérivés	5 ans	SARL, produit de terroir, spécialisée argan et dérivés, emballages, prestation de service	Personnel + Associé étranger
Radia	Mariée, sans enfant	38 ans	Rural	Bac+2	produit de terroir spécialisé figue de barbarie	5 ans	SARL, associé unique, produit de terroir spécialisé figue de barbarie	Personnel+ subvention étatique
Rahma	Mariée, sans enfant	36 ans	Rural	Secondaire	produit de terroir, spécialisée argan et dérivés, et cuniculture	2 ans	SARL, cuniculture et abattoir	Projet familial, mari associé
Sanaa	Célibataire, sans enfant	34 ans	Rural	Bac+2	produit de terroir, spécialisée argan et dérivés.	3 ans	produit de terroir, spécialisée argan et dérivés.	Personnel + subvention étatique
Fatima	Mariée, sans enfant	44 ans	Rural	Bac	produit de terroir spécialisé figue de barbarie.	4 ans	SARL, associé unique, produit de terroir spécialisé figue de barbarie	Personnel

⁴Les prénoms dans le tableau sont des prénoms fictifs pour garder l'anonymat des femmes enquêtées.

Asmaa déclare aussi *« mon père est commerçant, il était toujours pour le commerce, et pas pour un salaire mensuel dont on doit attendre l'arrivée. Je l'ai imité depuis ma petite enfance, je fabriquais des petites choses artisanales et je les vendais à l'école, je trouvais un immense plaisir en cela. Après quand j'ai grandi j'achetais la matière première, les feuilles de palmiers pour les femmes dans la campagne pour qu'elles fabriquent des paniers palmiers et je me chargeais de la vente à la ville. On partageait les bénéfices, après je me suis orientée vers l'élevage des caprins, dans la campagne avec quelques associés... »*.

En revanche, les causes de choix de l'entrepreneuriat diffèrent d'une femme à l'autre, mais l'expérience acquise dans les coopératives reste l'élément encourageant et commun pour toutes.

En se référant à leurs expériences passées dans les coopératives, les femmes entrepreneures ont exposé leurs visions du modèle coopératif dans lequel elles ont toutes œuvrées avant de s'investir dans un projet entrepreneurial personnel. Elles ont cité les avantages et les limites du modèle coopératif.

Pour Radia, entrepreneure dans la région Guelmim Oued-Noun, *« ma première expérience dans un travail de groupe était dans le cadre de la coopérative. Pour moi c'était une grande expérience surtout que j'occupais le poste de présidente dans cette structure, c'est un poste de responsabilité dans lequel je devais gérer et régler les problèmes intérieurs de la structure et les problèmes extérieurs. J'ai aussi profité des formations de gestion, de commercialisation, j'ai fait connaissance avec de nouvelles personnes, comme les responsables des administrations publiques et des ONG. J'ai appris beaucoup de choses, j'ai fait plusieurs formations, j'ai voyagé pour participer à des salons et à des foires pour exposer nos produits de terroir, j'ai*

rencontré d'autres femmes adhérentes à d'autres coopératives, nous avons partagé nos expériences ».

Dans le parcours de ces femmes, la coopérative présente une expérience valorisante pour le développement de leurs compétences professionnelles. C'est dans cet organisme qu'elles ont appris les premières notions de gestion de travail, la capacité à résoudre des problèmes, que ce soit au niveau intérieur ou extérieur de la structure, la coopérative a présenté pour elles l'occasion de développer leurs réseaux, avec l'environnement extérieur de la coopérative (clientèle, administration, fournisseur, coopératives, ONG).

Toutefois, les limites du système coopératif, ont représenté pour certaines un motif puissant pour quitter la structure et penser à une autre alternative. L'assistanat accentué par le caractère descendant des programmes était selon elles l'un de ces motifs, à cela s'ajoute le fait que le système coopératif ne prévoit pas des mesures de contrôle au sein de ces structures. L'analphabétisme qui règne dans ces structures et qui représente selon elles un frein pour l'échange et la communication entre le bureau de la coopérative et les autres membres, représente un autre motif de départ. Les ex-présidentes prévoient le problème mais ne réussissent pas à le surmonter tant que leader de la structure.

Parmi nos 6 enquêtées, quatre femmes ont choisi de quitter leurs coopératives parcequ'elles ne supportaient pas les malentendus et les problèmes de gestion dans ces structures. Les deux autres déclarent avoir choisi de quitter la coopérative parcequ'elles voyaient des opportunités plus intéressantes dans l'entrepreneuriat privé.

En effet, pour certaines d'entre elles l'objectif était de *« fuir »*, la coopérative. Ainsi

Radia dit : *« je suis sortie de la coopérative avec une grande expérience, une longue période de travail dans le domaine social, ce domaine qui me tient à cœur ... Malheureusement, j'ai dû me retirer, la cause de mon retrait était du fait que les femmes sont analphabètes, ou bien avec un niveau d'instruction très limité. J'ai eu beaucoup de mal pour collaborer avec elles, de partager les informations concernant la coopérative. Il y avait toujours un problème d'incompréhension, de malentendu, de blocage, cela provoquait beaucoup de problèmes dans la gestion de la coopérative ».*

Dans une structure où toute personne est censée comprendre de quoi il s'agit, d'être avisée, et de partager l'information comme le partage des bénéfices, les présidentes rencontraient des difficultés à faire parvenir leurs idées d'une manière claire et simple aux autres adhérentes analphabètes. Ceci provoquait par la suite des conflits sur la manière de gérer la structure et limitait les résultats escomptés par tout le monde.

Un autre problème qui s'est présenté selon les enquêtées est celui de la lenteur de la prise des décisions. Ainsi Karima dit qu'*« au niveau de la gestion de la coopérative, celle-ci est soumise à une hiérarchie dans la structure du bureau. Si on respecte cette hiérarchie, on ne peut pas prendre des décisions rapides et on se retrouve face à la lenteur de prise de décision par rapport à un marché économique international rapide et en mouvement. Pour cette raison j'ai pensé à monter mon propre projet, ainsi je peux prendre des décisions dans le moment opportun sans être obligée d'attendre la validation des autres ».*

Dans les coopératives, les femmes adhérentes ne partagent pas les mêmes avis relatifs aux fonctionnements de la structure. La discorde prend souvent place dans les moments où il faut prendre une décision rapide et unanime. En conséquent, dans bien des cas la

présidente prend des décisions sans se concerter avec les autres femmes, ce qui provoque leur mécontentement, et demandent par la suite le changement de la présidente. Cette demande de changement est le plus souvent refusée par la présidente qui tient à son poste de "commandement", ce qui mène à des situations de blocage pouvant aller jusqu'à la fermeture de la structure. Les femmes enquêtées estiment que la réussite des coopératives qu'elles dirigeaient est due à leur engagement, leur dévouement et leurs sacrifices, au niveau personnel et professionnel. Selon les enquêtées, dans ce genre de situation, la présidente personnalise les désaccords et adopte l'autoritarisme dans la structure.

Pour notre enquête avec les présidentes des coopératives nous avons noté que dans la majorité des entretiens tenus avec elles, elles utilisent l'expression "ma coopérative" ou lieu de "notre coopérative".

Aux causes de départ mentionnées ci-dessus, s'ajoute les déchirements internes qui peuvent avoir lieu à cause de l'intégration des positions politiques externes aux coopératives. Radia dit dans ce sens que *« l'exemple des difficultés vécues dans la coopérative à cause de la politique, c'est lorsque les adhérentes se subdivisent en deux clans ou plus parce qu'elles sympathisent avec un parti politique ou un autre, et ceci se traduit en conflits internes ».* Les femmes adhérentes sont alors influencées par ce qui se passe à l'extérieur de la coopérative, elles sont aussi influencées par les idées ou les intérêts d'un mari ou d'un parent, et transportent les conflits d'intérêt extérieurs à la structure à laquelle elles appartiennent.

Pour Sanaa, *« le problème dans le monde politique, c'est qu'on ne fait pas appel aux femmes pour solliciter leur avis dans les affaires publiques, ou prendre considération de ce qu'elles pensent ou leurs convictions par*

rapport à certaines affaires. La raison pour laquelle on sollicite la participation des femmes, c'est pour combler les parts imposées par le quota en faveur des femmes dans le système électoral. Le conseil communal n'a pas besoin de notre avis dans la gestion des affaires communales. On se présente juste pour valider des décisions déjà prises ». Sanaa a fait partie à un moment donné du conseil communal de sa commune, mais elle ne garde pas un bon souvenir de cette « participation ».

En effet, les femmes dans les cas précités se sont senties instrumentalisées par les hommes de leurs familles ou par les élites de la région pour faire passer leurs décisions, et tout simplement pour répondre aux exigences des instances concernées en termes de respect du quota.

Selon Sanaa, « *lors des réunions du conseil communal, les femmes présentes attendent le feu vert du président du conseil communal pour voter, elles lèvent la main pour approuver. S'il garde les mains croisées, elles font pareil, elles n'ont aucun avis, ou aucune opposition à donner hors de ses instructions. Ceci ne s'arrête pas au niveau du conseil communal, mais influence aussi le travail au sein des coopératives, parceque si on contredit les décisions au niveau du conseil, on sera punie dans l'avenir d'une manière ou d'une autre. J'ai été membre et j'avais des confrontations avec les hommes du conseil communal tout le temps, alors j'ai dû quitter le conseil et la coopérative par la suite* ».

Ceci dit, la politique perturbe la gestion des projets de terroir et peut affecter l'autonomie des femmes qui y sont liées. Les ex-présidentes des coopératives qui cherchaient une autonomie l'ont trouvée dans l'entrepreneuriat féminin. Selon Sanaa, « *la coopérative subit énormément d'interventions du monde extérieur, il y a beaucoup d'intervenants, administration, bailleur de*

fond, d'autres coopératives, les élus Et cela manque souvent de synergie entre eux. Ceci bien sûr ne provoque que des problèmes internes dans la structure. Pour ces différentes raisons, j'ai choisi l'entrepreneuriat et j'ai choisi pour ma société, un statut juridique d'associé unique, gérant unique. Je tiens mes réunions au moment que je choisis et j'exécute mes décisions sur le champ, je n'ai pas besoin d'attendre les autres pour passer à l'action ».

Dans deux cas relatifs à notre enquête, les ex-présidentes ont choisi de quitter la coopérative non parcequ'elles étaient contraintes mais parcequ'elles voyaient des opportunités plus importantes dans le domaine de l'entrepreneuriat privé.

L'entrepreneure Radia dit dans ce sens « *je savais qu'à travers un projet privé je pouvais sortir de nouvelles idées, de nouvelles conceptions des choses et les exécuter en toute tranquillité, toute seule, chose qui n'était pas possible dans le cadre de la coopérative. Pour exécuter une décision il faut toujours avoir le consentement des autres membres, une condition qui bloque souvent l'avancement de notre coopérative* ».

Sanaa avait quant à elle l'ambition d'avoir plus de revenu matériel, une condition qui était loin d'être réalisée dans le cadre de la coopérative : « *j'ai créé mon projet pour réaliser mon autonomie, je voulais me libérer de toutes les chaînes, et les chaînes pour lesquelles une femme peut être exposée se rapportent au besoin matériel. Je savais que dans la coopérative les bénéfices seront toujours limités, vues nos conditions de travail, donc j'ai pensé à monter mon propre projet* ».

Ces femmes divergent dans les causes qui les ont poussées à changer de cap, mais convergent sur la raison de l'entrepreneuriat : c'est l'ambition d'avoir un avenir meilleur que celui que la coopérative leur promet.

Les contraintes qui entravent les ambitions des femmes entrepreneurs

La contrainte financière est la contrainte majeure omniprésente dans le discours de toutes les femmes entrepreneurs enquêtées, pour lancer leurs projets personnels (mais sans toutefois vouloir exprimer les chiffres initiaux dont elles ont eu besoin pour lancer l'entreprise, elles disent que c'est confidentiel).

Pour le montage de leurs projets, chacune s'est débrouillée à sa manière. Pour Radia : *« pour les crédits bancaires les taux d'intérêt sont énormes, donc j'ai demandé une subvention à l'Agrotechnologie⁵, et je l'ai reçue, j'ai aussi profité d'une évaluation de mon projet et d'un suivi d'avancement. A mon sens, un projet sans évaluation et sans suivi ne pourra jamais avancer, et c'est le cas des coopératives féminines, la subvention que j'ai reçue est évaluée à 30% du coût total de mon projet »*. Selon des modalités qui diffèrent de celles des coopératives féminines les projets privés peuvent aussi recevoir des subventions et bénéficier d'un suivi.

Toutefois, ce privilège n'est pas donné à toutes les investisseuses, car cela dépend des régions au niveau desquelles le projet est implanté. Par exemple pour la région de Marrakech-Safi, les instances locales ne prévoient pas des subventions pour les projets privés. Ce constat est confirmé par Radia qui

⁵L'Association Agrotechnologies du Souss-Massa (Agrotech SM) est une association des institutions créée le 29/03/2006 dans le but de constituer un centre d'activité de pointe dans le domaine de l'agrotechnologie au sein de la région du Souss-Massa, d'assister les entreprises dans le domaine de la recherche et/ou du développement des biotechnologies alimentaires et de les conseiller en matière d'implantation d'unités d'industrie agroalimentaire.

déclare : *« Je n'ai reçu aucune subvention de l'Etat, le capital de mon investissement m'appartenait. J'ai investi grâce à mes propres fonds, j'ai fait quelques emprunts auprès de la famille, j'ai aussi contacté un investisseur étranger, celui-là a contribué avec 50% du capital d'investissement. Je n'ai pas sollicité des emprunts auprès de la banque, cela allait me demander beaucoup de temps et il me fallait aussi des moyens de garanties dont je ne disposais pas. Pour les subventions en faveur de l'entrepreneuriat féminin ce n'est pas accessible à tout le monde, il y a des femmes privilégiées grâce aux réseaux auxquels elles appartiennent. Et puis les subventions que les femmes reçoivent c'est selon les régions auxquelles elles appartiennent aussi, ce n'est pas des programmes généraux qui touchent toutes les régions du Maroc »*.

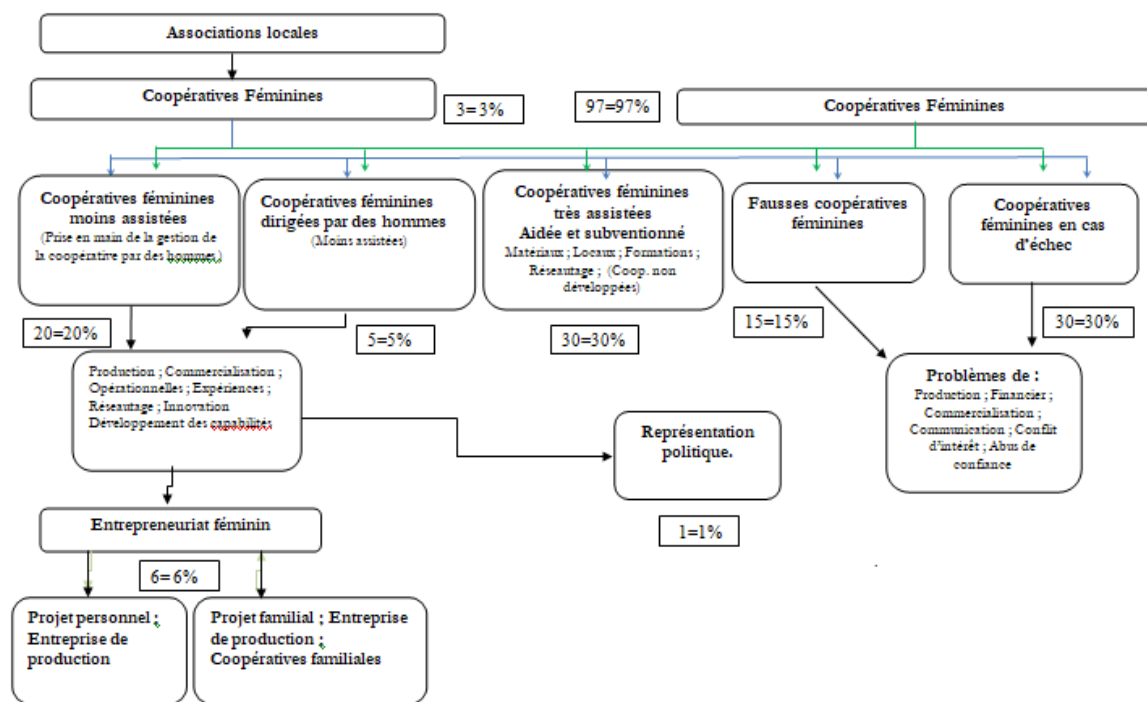
Ceci reflète des différences régionales qui impactent les coopératives féminines, certaines régions sont favorisées par rapport à d'autres en termes de dons, subvention, locaux formations...Ainsi Fatima déclare : *« pour le financement des projets professionnels, il y a deux options, soit profiter des subventions sans obligation de remboursement plus tard par les bénéficiaires, soit des crédits auprès de la banque avec un taux d'intérêt, c'est une équation erronée à vrai dire »*. Ceci traduit en effet le paradoxe évoqué par ces femmes pour ce qui est des financements des projets ruraux de développement.

Les deux cas de figure relatifs aux financements se présentent donc comme suit : dans le premier cas, celui des coopératives, les femmes reçoivent des facilités financières, en terme d'aides et subventions, en même temps sont exonérées de rembourser les fonds reçus et d'en tenir une comptabilité pour payer les impôts. Le deuxième cas, celui des projets personnels, les

femmes entrepreneures ne profitent pas des facilités financières, ou de peu de facilités, (selon la région où le projet est implanté) et sont tenus d'une comptabilité vis-à-vis aux services concernés. Dans ce sens Sanaa déclare : « J'ai eu une subvention pour mon nouveau projet juste en terme de construction des locaux. Pour les matériaux et d'autres besoins cela a été par mes propres moyens. En ce qui concerne les crédits bancaires les taux d'intérêt sont énormes, en revanche les coopératives reçoivent tout le temps autant des subventions qu'elles demandent et personne ne vient les contrôler, ni pour impôt ni pour la traite à rembourser ».

Un autre problème qui entrave l'avancement des femmes entrepreneures est celui de la lenteur des procédures administratives, spécialement dans les débuts de lancement de leurs projets. Karima en atteste : « pour avoir l'autorisation d'exploitation de mon projet, ceci m'a demandé énormément de temps, à cause de la lenteur administrative ». En effet, l'autorisation d'exploitation pour tout type de projet, l'investisseur doit passer par une longue procédure qui implique plusieurs administrations. Leurs formalismes juridiques et administratifs contribuent à la lenteur des processus d'octroi d'autorisation.

Figure 1. Schéma récapitulatif des types de coopérative sur le terrain d'étude et le nombre des cas de passage à l'entrepreneuriat et à la représentation politique



L'ensemble de ces contraintes ont fait que le nombre des femmes entrepreneures qui ont assuré le passage de la coopérative à l'entrepreneuriat sur notre territoire d'étude est minime. En effet, sur un nombre de 100 coopératives enquêtées, seules 9 femmes ont

pu monter leurs projets personnels comme le montre le schéma suivant.

Mais cela n'empêche que celles qui ont lancé leurs activités ont réussi à gérer des projets difficiles en termes de montage. Radia déclare que « ...J'ai lancé mon entreprise depuis

2007.... Actuellement (2015) j'avance bien, j'ai créé deux nouvelles sociétés issues de la société mère, elles sont gérées par mes deux sœurs. Ces sociétés œuvrent dans le même secteur que celui de la société mère, celui de l'argan mais chacune d'elle à un concept différent, pour l'une des entreprises j'ai adopté le principe du commerce équitable et le développement. L'autre entreprise assure le service d'emballage et de prestation de service, comme si l'une complète l'autre. Chacune des trois sociétés œuvre séparément, donc mes sœurs ont aussi accédé au monde entrepreneurial grâce à mon initiative.... Le nombre de personnel dans les trois entreprises est 17 personnes la majorité sont des femmes ».

Le succès de certaines initiatives entrepreneuriales et la longévité du projet encourage les femmes à se lancer dans d'autres initiatives qui vont profiter à d'autres femmes et améliorer leur situation sociale dans le respect du droit de travail. Ainsi Radia dit : *“J'ai lancé mon entreprise en 2008, après avoir quitté la coopérative.....mon objectif initial c'est de valoriser ma région via ses ressources naturelles notamment le figuier de barbarie. Je voulais aussi créer une dynamique dans la région et pour arriver à ceci il faut être 'réglo' et faire les choses correctement. Par exemple, déjà, il faut être 'réglo' avec ses salariés et régulariser leur situation sociale, il faut les déclarer à la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale...dans mon entreprise j'ai huit femmes et deux hommes qui ont été recrutés d'une manière permanente. En revanche dans la saison de figue de barbarie, je recrute d'autres personnes saisonnièrement, avec un total de vingt-cinq femmes et deux hommes”.*

Les femmes entrepreneurs et la politique

Nous avons constitué l'hypothèse que les femmes actives dans les coopératives féminines, et les femmes entrepreneurs ambitionnaient de s'engager dans le milieu politique local, notamment les conseils communaux, ou bien elles y sont déjà engagées. Dans notre sens, cette implication pourrait représentée une valeur ajoutée dans leur parcours et pourrait se faire dans l'intérêt de leurs collectivités, d'autant plus que l'Etat encourage cette action et consacre une discrimination positive à travers les quotas destinés aux élections communales. Or, les résultats de terrain comme montré dans le schéma en haut ont infirmé cette hypothèse. En effet, sur 100 coopératives étudiées, une seule femme parmi des centaines a choisi de s'impliquer dans le conseil communal de sa région, et cette femme n'a pas choisi de devenir femme entrepreneure, mais elle a gardé son statut de présidente de la coopérative où elle adhère. L'engagement dans la vie politique s'est révélé un élément accablant dans la vie des femmes enquêtées, son influence est citée parmi les contraintes qui menacent le bon fonctionnement et le progrès des projets de territoire.

Discussion

L'analyse du modèle coopératif et du modèle entrepreneurial nous a permis de tirer les points forts et les limites de chaque modèle. Certes les femmes entrepreneurs avaient un capital social de départ très important, mais les coopératives féminines ont joué un rôle d'affiner ce capital et dans la réussite des ex-présidentes dans le monde de l'entrepreneuriat.

Toutefois, les limites du système coopératif, représentent pour certaines d'entre elles un motif puissant pour quitter ces structures et penser à une autre alternative. L'assistanat accentué par le caractère descendant des programmes étatiques et des ONG était selon elles l'un de ces motifs. En effet, l'ambition de développement territorial des zones rurales conserve un fort caractère descendant dont la réussite économique prime sur les autres objectifs, notamment le développement des capacités personnelles.

Les résultats présentés dans cette étude soulignent les ambiguïtés du contexte. Il y a certes un objectif d'autonomisation des femmes dans l'approche adoptée par les instances nationales et internationales, qui nécessite l'implication de toute la composante des territoires en question (hommes, femmes, ressources, savoir-faire) afin d'envisager un avenir commun de leur territoire. Ceci dit, un programme de développement généré et territorial demande à faire des femmes des actrices de ce développement et pas uniquement des bénéficiaires passives.

Dans la pratique, le système mis en place est un système décidé et marqué par un transfert de démarches et de valeurs définies dans d'autres aires culturelles, notamment occidentales. Ces démarches négligent les spécificités et la complexité du contexte du rural marocain encore marqué par des signes forts de patriarcat et d'analphabétisme.

Une mainmise masculine est encore importante que ce soit celles des élus locaux, ou des membres de la famille des femmes adhérentes. Les contraintes sociales sont encore fortes et pèsent sur l'avancement et le progrès de ces structures, les femmes adhérentes doivent avoir le consentement des proches pour les décisions décisives dans la structure.

Le taux élevé d'analphabétisme chez les femmes spécialement rurales, justifie la démarche descendante de ce type de projet, qui suppose que les bénéficiaires ne seront pas en mesure de définir leurs projets personnels, un fait exprimé par le responsable des projets sociaux à l'Agence de Développement Social qui dit « *L'Etat et les ONG savent que les femmes rurales ne peuvent pas gérer les coopératives toutes seules, à cause de leur analphabétisme. Pour cela, au début de ces initiatives, l'Etat a désigné des directrices pour gérer ces structures, ce sont des femmes instruites, certaines d'entre elles vivent à la ville* ».

D'autre part, ces programmes ne prévoient pas des mesures de contrôle et d'évaluation post-crédation des projets, ce qui se répercute sur la responsabilisation de ceux qui profitent des projets sociaux, et comme Sen (2009) le précise, la responsabilisation des gens mène à la possibilité de prendre des choix dans leurs vies et par la suite aux développements de leurs capacités.

En effet, les contraintes administratives, techniques, humaines, et sociales, etc... constituent de vrais facteurs d'inefficacité pour ces projets de développement, et entravent le développement des capacités des femmes rurales.

Pour les raisons précitées, le fonctionnement dans les coopératives féminines ne constitue pas un modèle économique durable. Ces structures dépendantes de subventions de différents types et reposant sur les compétences des présidentes mettent en lumière le décalage entre l'ambition portée par les programmes de développement, les outils méthodologiques d'intégration du genre et les réalités locales.

Mais en positif, on assiste à un gain en termes d'indépendance financière pour les femmes adhérentes, une rémunération dont elles

peuvent disposer pour subvenir à leurs besoins et à ceux de leurs familles. La coopérative a constitué aussi pour elles un investissement pour la seconde génération instruite qui constituera la relève.

Contrairement au modèle coopératif, l'entrepreneuriat ne présente aucune garantie pour celles qui veulent s'y lancer, pourtant les ex-adhérentes ont choisi ce chemin, pour profiter d'un autre niveau de liberté, cette fois-ci, par rapport à la gestion de leur projets privés, et développement de leurs capacités. Le discours de toutes les femmes entrepreneures enquêtées relève l'ambition mais aussi les contraintes auxquelles elles étaient exposées au début de leurs initiatives.

La contrainte financière pour les projets personnels figure en premier. Les entrepreneures ressentent une certaine discrimination à cet égard, parcequ'elles ne reçoivent aucune aide financière contrairement au coopératives féminines, alors qu'elles peuvent assurer le rôle du «leadership féminin» avec efficacité, pour le développement de la situation socio-économique des femmes de leurs territoires et par la création d'emploi dans le cadre des structures avec vision et pérennité.

Conclusion

Le fonctionnement social de la coopérative apparaissait aux femmes entrepreneures comme un frein à leur développement personnel et à l'acquisition d'une autonomie d'action.

Certes, le monde coopératif a présenté pour elles une étape très importante dans leurs parcours mais elles espéraient encore mieux à travers l'entrepreneuriat.

Ce qui précède laisse dire que les politiques publiques genrées et les programmes

internationaux genrés, à caractère descendant, même en proposant des ressources en termes d'aides et subventions, ils ne permettent aux femmes d'avoir des opportunités pour développer leurs capacités personnelles et professionnelles que sur un niveau limité, et ceux sont spécialement les présidentes qui en profitent. Dans quelques rares cas, certaines ex-présidentes ont choisi de quitter le modèle coopératif pour inscrire leurs activités dans un nouveau modèle moins confortable sans encadrement et sans assistanat, celui de l'entrepreneuriat féminin. Les femmes entrepreneures se sont appuyées plutôt sur d'autres ressources, notamment les compétences individuelles, comme le niveau d'éducation et l'ambition ..., et l'appui familial, émotionnel et financier.

Les parcours étudiés représentent la première génération des femmes entrepreneures dans le rural du sud marocain, une génération qui s'est confiée à ses propres moyens, pour montrer des modèles économiques durables.

Cet échantillon relatif aux cas de passage de la coopérative féminine à l'entreprise privée reste restreint, par ailleurs, il nous a permis de dégager les éléments accablants le système entrepreneurial féminin, notamment les difficultés d'accès au financement. Ils nous ont permis aussi de penser aux modalités qui seraient favorables pour le développement de l'entrepreneuriat féminin dans le monde rural.

L'entrepreneuriat représente une opportunité pour impliquer réellement les femmes et leur conférer la possibilité de définir leur projet personnel de la manière qu'elles considèrent convenable pour elles.

Ce que nous suggérons donc à travers cet article, c'est d'encourager l'entrepreneuriat dans les zones rurales parce qu'elle peut apporter des solutions concrètes dans l'avenir, dans lesquelles le choix et la responsabilisation des femmes sont mis en

avant et les capacités peuvent être développées, donc conduire au changement voulu par les organismes nationaux et internationaux. Néanmoins, cet objectif consiste à remédier en premier lieu au problème de financement qui heurte les initiatives des femmes entrepreneures spécialement dans le monde rural, a priori, il faut penser à lancer des fonds de prêts pour leur faciliter l'accès aux financements.

Mener des programmes de sensibilisation pour les femmes potentiellement entrepreneures pour discerner les avantages et les possibilités que l'entreprenariat peut leur offrir serait aussi un dispositif important pour les encourager à franchir le cap et exprimer leur potentiel.

Références

Boujrouf S, 2014. [Ressources patrimoniales et développement des territoires touristiques dans le Haut Atlas et les régions sud du Maroc.](#) *Revue de Géographie Alpine*, 102-1.

Campagne P, Pecqueur B, 2014. *Le développement territorial, une réponse émergente à la mondialisation.* Mayer, France.

Garnier B, Guérin-Pace F, 2010. *Appliquer les méthodes de la statistique textuelle.* INED, Paris.

Goirand C, 2014. [Participation institutionnalisée et action collective contestataire.](#) *Revue internationale de politique comparée*, 20(4) : 7-28.

Pecqueur B, 2000. *Le développement local : pour une économie des territoires.* Paris, La découverte et Syros.

Sen A, 2009. *L'idée de Justice.* Flammarion, Paris.