*Alternatives Rurales(8)*
*www.alternatives-rurales.org- Avril 2021*
*https://doi.org/10.60569/8-a2*

# Les femmes face aux difficultés d'accès au leadership local à Asrir (Maroc)

**Kawtar Lebdaoui**

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah-Fès, Faculté des lettres et des sciences humaines Sais

Contact : kawtar.lebdaoui@gmail.com

## Résumé

*Afin de comprendre la dynamique de changement de la condition de la femme marocaine, cette contribution vise à analyser la difficulté d'accès de la femme au leadership coopératif dans la commune rurale d'Asrir relevant de la province de Guelmim. Pour identifier les positions occupées par les femmes au sein du leadership coopératif local, nous avons opté pour une approche méthodologique diversifiée basée sur des données d'entretiens semi-directifs réalisés avec des acteurs coopératifs des deux sexes, et des personnes ressources, ainsi que sur des récits de vie de présidents et présidentes de coopératives. Les structures socio-culturelles hiérarchisant femmes et hommes se reproduisent au sein des coopératives familiales mixtes, affectant ainsi l'accès de la femme au leadership local.*

**Mots clés :** coopérative familiale, coopérative féminine, coopérative mixte, femme, leadership

# Introduction

L'insertion croissante des femmes sur le marché de l'emploi au Maroc masque la persistance de disparités importantes entre l'homme et la femme. En effet, l'accès des femmes aux opportunités économiques ne dépasse pas 22,2% de la population active (Ministère de l'Economie, des Finances et de la réforme de l'Administration, 2020). Les chiffres du Haut-Commissariat au Plan (HCP) montrent que la non visibilité du travail économique des femmes est plus forte lorsqu'il s'agit de la femme rurale ; leur taux d'activité n'est en effet que de 7,5% contre 54,2% pour les hommes en 2014 (HCP, 2016). Cet écart est significatif du fait qu'il montre la persistance des difficultés qui entravent l'accès de la femme rurale au travail rémunéré.

Pour répondre à cet état des lieux, le cadre politique au Maroc offre depuis 2005 des opportunités sociales et économiques favorisant la réduction de la pauvreté, en donnant de plus en plus une dimension de genre aux programmes de développement rural (FAO, 2018).

De par sa philosophie basée sur la répartition équitable des richesses, l'économie sociale constitue au Maroc du troisième millénaire, un outil de promotion des conditions socio-économiques de la population en situation de vulnérabilité, tout en favorisant la création de projets féminins générateurs de revenus.

En effet, les coopératives deviennent, au cours des 15 dernières années, un instrument favorable à l'inclusion de la femme rurale dans la vie active, et bénéficient d'un intérêt marquant de la part des programmes et actions de développement nationaux et internationaux (FAO, 2018). Ceci a affecté positivement le nombre de coopératives créées jusqu'à 2019 qui a atteint 27262, dont 4524 sont féminines, soit un taux de 16,6% du total des coopératives au niveau national (ODCO, 2019).

Sur le plan juridique, la loi n°24-83 adoptée en 1983 relative au statut général des coopératives, visait à promouvoir une législation à même de soutenir le mouvement coopératif au Maroc (Debbagh et Yousfi, 2020).

La nouvelle loi marocaine sur les coopératives (n°112-12), visant à renforcer les capacités techniques, organisationnelles et managerielles des organisations de l'économie sociale, et à simplifier l'enregistrement, l'administration et la gestion financière des coopératives (FAO, 2018), vise à contribuer, ainsi, à ressusciter l'essor du mouvement coopératif, et l'accomplissement de ses missions sociales et économiques.

Par ailleurs, l'intérêt spécifique accordé à l'entreprenariat coopératif féminin dans ce cadre, vise à autonomiser la femme rurale, à travers l'appui à la création de projets féminins générateurs de revenu, et à faciliter son accès au crédit (Ministère de l'Economie, des Finances et de la réforme de l'Administration, 2015).

Pourtant, la pré-enquête réalisée au sud du Maroc, montre que l'accès de la femme rurale aux positions de prise de décision au sein des coopératives demeure problématique.

De ce point de vue, les positions occupées par la femme rurale ainsi que son accès aux postes de décision dans les coopératives, méritent d'être l'objet de recherches scientifiques. Dans une perspective de sciences humaines, cet article focalise, en particulier, sur l'analyse de l'accès de la femme rurale au leadership coopératif au sud du Maroc.

Cette contribution repose sur les données d'une étude de terrain réalisée sur des coopératives de production de différents types : familiales et non familiales, féminines et mixtes, créées dans la commune rurale d'Asrir, qui

fait partie de la région Guelmim-Ouednoun. Les chiffres affichent une croissance considérable du nombre de coopératives dans cette région qui comptait 2194 coopératives en 2018 (ODCO, 2019), dont 61 créées au niveau de la commune rurale d'Asrir entre 2005 et 2018.

Suite au lancement de l'Initiative Nationale du Développement Humain (INDH), cette commune rurale a connu un dynamisme inédit en termes de projets de développement, et en particulier des projets générateurs de revenus dont la création et/ou la gestion revient aux femmes rurales, avec un soutien particulier du programme local de l'économie sociale (Commune rurale d'Asrir, 2014).

Le discours enthousiaste de l'Agence de Développement des provinces du Sud sur l'économie sociale à Asrir, note que les coopératives y sont souvent gérées par des femmes, et que la création de coopératives féminines à 100% dans la commune rurale d'Asrir est révolutionnaire en soi, alors que la femme ne participait même pas aux premières réunions d'orientation et de sensibilisation, organisées dans le cadre des actions de développement local. (Agence pour la Promotion et le Développement Economique et Social des provinces du Sud du Royaume, 2014).

L'étude minutieuse de ces coopératives en tant que groupes restreints, pour reprendre une des notions de la sociologie américaine (Bourricaud, 1953), et l'identification de la place des femmes dans le « leadership » coopératif, permettent de revisiter ces rapports enthousiastes qui affichent une montée remarquable de l'adhésion de la femme rurale dans les coopératives et sa participation dans leurs conseils d'administration, sans pouvoir afficher les caractéristiques majeures du vécu de cette adhésion.

# Concepts clés

Avant de présenter la méthodologie, le site et les résultats de cette recherche, la clarification de deux concepts clés (coopérative féminine et leadership) est primordiale.

### Coopérative féminine

La loi marocaine n°112-12 définit la coopérative comme étant « un groupement de personnes physiques et/ou morales, qui conviennent de se réunir pour créer une entreprise leur permettant la satisfaction de leurs besoins économiques et sociaux, et qui est gérée conformément aux valeurs et principes fondamentaux, mondialement reconnus en matière de coopération », (Bensghir, 2020).

La coopérative ainsi identifiée par la loi, peut prendre plusieurs types. La coopérative est qualifiée de féminine, lorsqu'elle regroupe exclusivement des femmes, qui exercent des activités, à la fois sociales et économiques. Les femmes rurales se basent principalement sur le savoir-faire productif qu'elles possèdent, à savoir l'artisanat, l'agriculture, denrées alimentaires, etc.

Ces coopératives sont soumises au même cadre juridique que les coopératives mixtes. Mais elles sont souvent prioritaires sur certains programmes (FAO, 2018).

En effet, la préoccupation des acteurs de développement et des décideurs par l'inclusion socio-économique des femmes rurales, s'ajoute au contexte réglementaire propice, pour encourager la naissance de plus de coopératives féminines.

### Leadership

Parmi les concepts que cet article utilise pour étudier la place des femmes au sein des coopératives, est celui de leadership. L'intérêt porté au concept de leadership, est partagé par plusieurs disciplines des sciences humaines, notamment la sociologie (Murphy, 1941).

Le concept de leadership se définit par la sociologie américaine, comme un fait essentiel des *small groups*, il a pour fonction d'en assurer la cohésion. Au sein d'un groupe, la spécialisation des tâches de travail, isole les individus, et c'est au leader de maintenir son unité contre la menace de l'atomisation (Bourricaud, 1953).

Du point de vue de l'approche situationnelle, le leadership est une fonction de la situation dans son ensemble, le leader est le facteur par lequel cette situation trouve sa solution. Le leader est, donc, celui qui aide son groupe à agir et en assure la continuité (Murphy, 1941).

Afin de guider une action interdépendante, le leader exerce une influence sur les membres d'un groupe, vers la réalisation d'un objectif commun (Pierce et Newstrom, 2009).

L'approche anthropologique suggère que le capital du leader est davantage issu des éléments de la culture, dont le capital social et l'identité de genre. Selon l'anthropologue américain Andrew M. Jones, les structures culturelles créent et déterminent le leadership (Jones, 2005).

La recherche présentée dans cet article vise à comprendre le lien entre l'accès de la femme rurale au leadership coopératif au sud du Maroc, et la question du genre, en tant qu'élément socio-culturel.

## Présentation de la méthodologie de recherche

Se situant au sud du Maroc, et plus précisément dans la province de Guelmim, au nord-ouest de la zone d'entrée au Sahara, la commune rurale d'Asrir, a connu une forte implantation de projets de développement suite à la visite royale de 2007, qui érige la bonne gouvernance en pilier fondamental du développement local, en prêtant un intérêt capital à la société civile (Hibou et Bono, 2016). C'est dans ce contexte que l'INDH, lancée en 2005 pour remédier aux problèmes sociaux affectant les communes dont la population souffre le plus des effets de la précarité et de la pauvreté, s'est rapidement convertie en chantier national visant à résorber l'ampleur des phénomènes de marginalisation, et à catalyser les actions à même de réduire les disparités sociales et d'assurer l'inclusion sociale des plus démunis.

Cette initiative royale a ouvert la voie à une implantation élargie de coopératives au sud du Maroc, ainsi qu'à une relance d'activités économiques locales, de financements appropriés, et de mise en place d'activités génératrices de revenus.

Cette action au sud du Maroc fut précédée par celle de l'Agence de sud. Il s'agit d'une structure institutionnelle réformatrice qui vise à réaliser des projets de développement humain et à mettre en œuvre des programmes locaux générateurs de revenus. Le programme des Oasis du Sud (POS) est l'un de ses projets dans le Maroc Saharien, lancé en 2006 conjointement

avec plusieurs partenaires (Agence pour la Promotion et le Développement Economique et Social des provinces du Sud du Royaume, 2014).[1]

Le POS constituait, lors de son lancement, un enjeu de développement local pour la commune d'Asrir, étant donné qu'il est le programme le plus important dont la commune a bénéficié pour créer une véritable dynamique de projets générateurs de revenus, et un appui financier effectif pour les programmes d'économie sociale à Guelmim, notamment à partir de 2012 (entretien avec un jeune diplômé et acteur associatif).

Ces données relevant de la revue de littérature et des données de la pré-enquête réalisée auprès de personnes ressources, font de la commune rurale d'Asrir un terrain approprié pour l'analyse de l'accès des femmes au leadership, ainsi que des changements socio-économiques ayant jalonné leur vie. Nous nous proposons de réaliser une analyse des difficultés d'accès des femmes rurales au leadership coopératif local dans la commune d'Asrir au sud du Maroc. Un tel objectif nous mène à dévoiler les positions occupées par les femmes au sein des coopératives.

S'inscrivant dans l'étude des groupes restreints saisissables par le contact direct avec le chercheur (Bourricaud, 1953), la méthodologie de cette recherche a consisté à commencer par une pré-enquête auprès de personnes ressources pour avoir une vue d'ensemble sur le dynamisme des coopératives dans la commune rurale d'Asrir. A travers une approche qualitative, l'étude a été, par la suite, centrée sur un échantillon composé de 30 coopératives créées entre 2005 et 2018, et dont les activités se répartissent sur des secteurs divers, tels que l'agriculture, l'artisanat et le tourisme. Nous avons privilégié de faire usage d'une double technique de collecte de données : i) 20 entretiens semi-directifs auprès de 10 personnes ressource et 10 membres de coopératives mixtes et féminines, ii) 10 récits de vie.

L'usage des récits de vie a permis de saisir le processus à travers lequel 10 présidents et présidentes de coopératives dessinent leur profil et présentent leurs stratégies individuelles (El Harras, 2011), de manière à mettre en lumière les changements se rapportant aux parcours de vie individuels et sociaux. Le guide d'entretien qui a servi d'outil de collecte de récits de vie des 10 présidents(es) de coopératives, s'est articulé autour de deux axes principaux : les phases avant/après la création de la coopérative, et la prise des décisions.

Les interviews ont porté sur le choix du (de la) président (e), les positions occupées par les femmes, et sur leur rôle dans la gestion et la prise des décisions au sein des coopératives. La diversification des interviewés, a permis d'étudier l'accès de la femme au leadership coopératif, dialectiquement, de l'intérieur et de l'extérieur des coopératives à Asrir, toutes catégories confondues. La phase de terrain s'est déroulée en 2018.

La présentation des résultats de cette contribution commencera par donner une vue d'ensemble sur le contexte général de la recherche, pour donner lieu par la suite à une discussion des données empiriques qui concernent la position de la femme au sein des coopératives familiales et non familiales, mixtes et féminines.

[1] Le Programme des Oasis du Sud (POS) fait partie de la structure mère l'Agence pour la Promotion et le Développement Economique et Social des Provinces du Sud du Royaume. Il était mené en collaboration avec des partenaires internationaux, nationaux et locaux, comme le PNUD, les agences de l'ONU, le Ministère des affaires étrangères de la Finlande, les départements ministériels, la société civile, les élus, etc.

# Résultats

La recrudescence du nombre de coopératives dans la commune rurale Asrir, a été favorisée par des facteurs d'ordre social et politique. L'intégration de la dimension sociale à travers les programmes et initiatives de développement a permis la création de 61 coopératives, dont huit n'ont jamais exercé leurs activités depuis leur création, ce qui les exclue des chiffres évoqués dans cette recherche.

La pré-enquête réalisée à titre exploratoire au début de l'an 2018, montre que ce dynamisme a favorisé une forte implication de la femme rurale dans les coopératives, en tant que structures socio-économiques modernes, avec un nombre de 392 adhérentes du total de 450.

Toutefois, si les femmes rurales y avaient adhéré massivement en tant que membres, il est, par contre, rare de trouver parmi elles des présidentes. Parmi les 53 coopératives actives créées à Asrir, 12 (soit 23%) seulement mettent à leur tête des femmes. Parmi les 12 coopératives qui choisissent les présidentes femmes, 7 sont à 100% féminines (les 5 autres sont mixtes). Ce qui met les coopératrices rurales à Asrir dans une situation paradoxale.

L'implication de nombreuses femmes dans le travail coopératif devient inéluctable, puisque les activités coopératives à Asrir sont majoritairement des activités locales traditionnelles, et que les femmes y représentent la main d'œuvre majeure en raison du savoir-faire agricole et artisanal qu'elles possèdent. Mais du même coup, la reproduction de la division sexuelle du travail agricole, artisanal et touristique au sein même des coopératives induit une quasi-absence féminine de la présidence des coopératives à Asrir. Ce constat se fait en co-occurrence avec un autre qui est la présence marquante des coopératives familiales, dont le nombre s'élève à 43, soit 81% des 53 coopératives.

Cette tendance à préférer largement la coopérative à composition familiale, met la femme dans un groupe restreint avec son frère, père époux et fils, etc.

La domination masculine sur les positions de présidence dans les coopératives, d'autant plus que les femmes y sont principalement membres avec un nombre de 392, diminue la portée émancipatrice de son intégration dans la dynamique du changement socio-économique local.

La réalité coopérative étudiée est hétérogène, ce qui diversifie par conséquent les stratégies de choix de présidents (es). Les coopératives étudiées, se répartissent selon les liens entre leurs membres en : i)- coopératives familiales constituées d'adhérents et adhérentes ayant des liens de parenté ; ii)- coopératives non-familiales mixtes constituées d'adhérents des deux sexes, mais qui n'ont pas de liens de parenté entre eux ; iii)- Coopératives non familiales féminines constituées à 100% de femmes. L'évocation de cette diversité, permettra de saisir les difficultés de l'accès de la femme au leadership coopératif à Asrir.

Les axes qui suivent, identifient les positions des femmes concernant la présidence et le leadership, au sein des coopératives familiales mixtes, non familiales mixtes et féminines à Asrir.

## Subordination de la femme dans la coopérative familiale mixte

Parmi les 20 coopératives familiales 4 seulement sont féminines. Dans celles qui restent, et qui constituent la catégorie des coopératives familiales

mixtes, le chef de famille ou celui qui prend sa place dans la hiérarchie familiale occupe, dans la plupart des cas, la position de président de coopérative.

Ainsi, le président de la coopérative agricole familiale « Palmier »[2], ne s'engage pas nécessairement dans le processus de la production en raison de son immigration à l'étranger, mais il en est le véritable leader. Il possède une capacité exceptionnelle de mobiliser tous les membres, femmes et hommes, jeunes et âgés (es), et d'avoir la légitimité absolue de prise de toutes les décisions qui concernent le présent et le futur de la coopérative.

Sa capacité d'assurer un « laisser suivre » total dérive de sa position en tant que fils aîné et de son honnêteté, selon Salem membre de la coopérative « Palmier » : « *Le président a toujours le dernier mot en tout ce qui concerne la coopérative. Il appuie, moralement et financièrement, la continuité du projet. C'est pour cela que nous lui faisons tous confiance… Il est irremplaçable* !».

Les entretiens menés dans la commune rurale d'Asrir laissent voir que les positions des membres de coopératives à suprématie symbolique traditionnelle, se conservent effectivement, et trouvent place dans le leadership coopératif familial. « *Les responsabilités coopératives sont faites pour les hommes, point final ! La place de la femme est dans l'enceinte domestique, et pas à l'extérieur. La femme pour moi doit se contenter de sa position de membre sans responsabilités gestionnaires* » (Fal, 28 ans, membre de la coopérative « Ikhwan »). Les propos de Fal montrent que l'accès de la femme au leadership dans la coopérative familiale demeure socio-culturellement difficile.

En effet, le déclin de cette règle est possible dans le cas où le chef de famille est analphabète, ce qui le pousse à désister en faveur d'autres membres de la même famille, occupants des niveaux hiérarchiques inférieurs, alors qu'il est très rare qu'une femme occupe cette position.

Les seuls cas illustrant cette exception de règle, sont ceux des coopératives « Codouar » et « Cobani ». Dans le premier cas, la présidente est une jeune célibataire diplômée chômeuse, qui consacre son temps à la gestion administrative et financière du projet coopératif. Dans le second cas, la position de présidente est attribuée à la maman du fait de son identité de genre et de son savoir-faire en aviculture.

« *Ce sont les membres de la coopérative qui ont décidé à propos de ma présidence, mais ce n'est pas moi qui la dirige, c'est mon fils aîné qui décide à propos de tout ce qui est relatif à la gestion et finance de notre projet, tandis que moi et mes belles filles, nous nous consacrons aux tâches relatives à l'aviculture et l'apiculture, que nous réalisons à la maison*» (Fatma, 54 ans, veuve et présidente de la coopérative familiale agricole « Cobani »).

Dans ces deux cas, le choix du président parmi les membres ayant une position subordonnée dans la hiérarchie familiale traditionnelle, en l'occurrence les femmes, n'est pas un indice de changement et de vraie exception à la règle ; mais une stratégie collective de camouflage et de contournement de la loi, pour pouvoir bénéficier des fonds publics qui exigent la dimension genre, et ciblent les projets générateurs de revenu créés par les femmes (Yassir, 38 ans, agent du programme POS).

[2] Pour des raisons éthiques, cet article utilise des noms fictifs pour désigner les coopératives étudiées et les interviewés (es).

Les phénomènes de faux leadership coopératif masquent des pratiques socio-culturelles, qui continuent à croire en la hiérarchie sociale traditionnelle qui entrave l'accès de la femme rurale au leadership coopératif local.

De la sorte, le leader dans les coopératives familiales n'est autre que le membre ayant la suprématie symbolique, mais qui a un statut socio-économique, et parfois politique, susceptibles de l'exclure des privilèges que les programmes de développement local accordent aux catégories vulnérables.

Par conséquent, on peut dire que la catégorie de sexe et d'âge qui semble avoir un effet réel sur le fonctionnement et la prise de décisions (financières, entrepreneuriales, etc.) dans la coopérative familiale, est celle qui correspond à la catégorie des hommes, grands-parents, pères, frères aînés et époux, qui constituent le groupe dominant et assurent le processus de la reproduction. Les femmes, reproduisent, de leur part, la persistance de la société sous le contrôle des premiers (Robineau, 2014). La commune rurale d'Asrir se caractérise, donc, par une forte articulation entre le projet coopératif et les rapports de domination.

## Leadership coopératif familial pluricéphale : quelle position pour la femme ?

Une coopérative familiale mixte à Asrir prend au niveau de la gestion et de la prise de décisions, le même profil qu'une famille traditionnelle où le conseil d'administration reste formel, et où le pouvoir est exclusivement accaparé par le chef de la famille. La coopérative familiale mixte comprend cette différenciation entre la position du véritable leadership et celle du président de l'organisation (Blondel, 1987).

Pourtant le leadership dans les coopératives familiales peut prendre, morphologiquement, un aspect pluricéphale, c'est-à-dire que les décisions relatives à la gestion, au financement, à la production, etc., font objet de délibérations par deux ou trois membres seulement, tandis que les autres membres se contentent de mettre en œuvre ces décisions.

La position officielle que le président occupe au sein d'une coopérative, n'est pas forcément équivalente à la position de leadership, puisque dans de nombreux cas il peut s'agir d'une personne autre que celle-ci, ou d'un pluricéphalisme coopératif.

En effet, le leadership est un processus interactif, dans lequel une relation d'influence entre leader et suiveurs est établie (Daft, 1999).

Dans 9 coopératives familiales étudiées ici, le président et le leader sont les mêmes, mais dans les 11 autres coopératives familiales, la différenciation entre les deux est marquante. Cette dichotomie entre position officielle de président et position de véritable (s) leader (s), incite à reposer la question sur les chances des femmes de faire partie du leadership dans les cas où il s'agit de coopératives familiales pluricéphales.

L'interview avec Shaba, la jeune présidente de la coopérative familiale féminine « CopOasis », montre que sa connaissance de ce qui se passe au sein de la coopérative est trop limitée. L'approfondissement de la recherche dévoile qu'elle en est une interface auprès des administrations et dans les salons d'expositions régionaux et nationaux. Cependant, elle n'a aucune influence sur les décisions relatives à la production et à la gestion financière. Ces dernières tâches sont assurées par ses deux frères aînés, qui ne prennent conseil que de l'une de leur sœur membre de cette coopérative, illettrée, mais qui possède des capacités reconnues en matière de gestion.

D'autres cas significatifs corroborent l'idée de la dynamique féminine locale insuffisante, c'est le cas de la coopérative familiale « Tomour », dont le leadership peut être qualifié de tricéphale masculin. Le projet coopératif en question a été créé en 2014 par trois jeunes hommes appartenant à la même famille et au même Douar, leurs épouses et la mère du président.

Les coopératrices dans ce contexte, sont loin de participer aux réunions et à toute activité administrative et commerciale, elles sont exclues du processus de prise de décisions et des positions de leadership. L'interviewée Lbatoul exprime cette division sexuelle des tâches coopératives comme suit : « *Selon nos grands-parents, si Dieu a créé l'homme pour le labeur, il a créé la femme pour être voilée* » (Lbatoul, 45 ans, membre de la coopérative). L'évocation de ce vieux dicton populaire par Lbatoul, dévoile le fait que la division des tâches opérée par les coopérateurs, trouve sa logique dans les croyances locales qui continuent à attribuer les positions de leadership aux hommes.

Dans ce projet coopératif, la femme rurale participe activement dans le processus de production mais sans que cette contribution ne soit autorisée à être visible. La femme est ainsi voilée culturellement et prend une position subalterne. Les pratiques coopératives révélatrices de ce constat, sont liées aux espaces où l'on trouve ces coopératrices : elles sont à l'intérieur de l'enceinte domestique, de l'étable et du poulailler, loin de l'espace public, en dehors des réunions du conseil d'administration de la coopérative, et souvent, même en dehors du processus de prise des décisions qui leur sont liées.

Dans les coopératives mixtes, le leadership, même lorsqu'il est pluricéphale, n'offre pas d'opportunités à la femme. En intériorisant les schémas culturels qui font de l'homme un omnipotent socio-économique, ces coopératives placent les femmes « à l'ombre » et réduisent leur force suggestive en les mettant en marge des activités des conseils d'administration.

Selon les propos recueillis de Fatiha, femme âgée et illettrée : « *Les femmes dans la coopérative font tout ce que les autres membres hommes leur demandent, ils en savent plus que nous les femmes, en particulier le « grand* [par sa position au sein de la famille et de la coopérative] » … [Elle baisse la tête avant de continuer timidement] *nous n'en savons rien nous les femmes »* (Fatiha, 58 ans, membre de la coopérative familiale « Palmier »). L'interviewée Fatiha trace par ses propos les traits d'une hiérarchie traditionnelle implicite, qui place l'homme-leader en « haut » et la femme en « bas ».

A noter que la possibilité d'interviewer ces femmes durant la recherche sur le terrain, était difficile, et ce, pour la simple raison qu'elles se mettent, volontairement ou non, hors du jeu de la direction du projet coopératif. Qu'en est-il des positions occupées par les femmes dans les coopératives non familiales ?

## Femmes dans la coopérative non familiale : réalité socio-économique composite

Le leadership dans les coopératives non familiales diffère entre coopératives mixtes et féminines. Nous avons étudié huit coopératives féminines, dont la moitié sont des coopératives non familiales.

Les opportunités offertes aux femmes pour prendre en charge les projets coopératifs et se convertir en véritables leaders, paraissent limitées.

Au sein des 6 coopératives non familiales mixtes, les femmes sont exclues de la présidence, au profit des hommes. A ce niveau, le tri se fait en

fonction du diplôme et de l'expérience associative, mais également en fonction de la capacité de négocier auprès des responsables (appui et financement publics, etc.). L'exemple de Abderrahmane qui combine la présidence d'une association et de la coopérative « Champ », illustre bien ces pratiques coopératives.

Dans le même contexte, le cas de la coopérative non familiale « Co femme » semble significatif. Bien que tous les membres de la coopérative soient des femmes, le conseil d'administration de cette coopérative est constitué essentiellement de jeunes hommes (non membres de la coopérative), appartenant au même douar, choisis grâce à leurs diplômes, expériences associatives et honnêteté. Quelles sont les stratégies qui sous-tendent ces pratiques coopératives ?

Pour tirer profit des pressions exercées localement sur le conseil communal, la coopérative « Co Femme » refait récemment surface. Elle choisit, en dehors, ses gérants parmi des jeunes qui sont à la fois membres de l'association « Tanmia », et de partis d'opposition. Les positions occupées par la nouvelle jeunesse instruite et associative dans la direction des coopératives, lui permettent de résister localement à toute pratique discriminatoire et favoritiste.

Ainsi, à travers ces stratégies, les jeunes font face à tout usage illégal de pouvoir, susceptible de faire perdre aux femmes doublement vulnérables, droits et opportunités.

Dans le cas de la coopérative féminine non familiale « Sahara », qui est constituée de coopératrices mariées et célibataires, la stratégie organisationnelle consiste à faire de l'une de ces dernières – indépendamment de tout autre critère- la présidente.

Par ailleurs, lorsque la coopérative féminine est composée majoritairement de célibataires, les membres font appel à plusieurs critères de sélection de la présidente, à savoir le niveau scolaire, les capacités communicationnelles, et la disponibilité pour effectuer toutes les tâches administratives et commerciales.

Pourtant, dans le cas d'une coopérative féminine composée de femmes mariées, la coopératrice dont les fils sont adultes a généralement plus de chance d'être choisie comme présidente, bien évidemment après consultation du mari et/ou sa famille, c'est le cas de « Leila » présidente de la coopérative « Bab Sahara ».

Lorsqu'elle se marie, la femme tend à réduire le temps consacré au travail, et elle le réduit d'autant plus amplement qu'elle a des enfants (Sastre, 2015). Il en résulte que dans la majorité des coopératives féminines étudiées, le choix de la présidente se fait essentiellement en fonction de critères tels que le célibat et l'absence de responsabilités familiales, vus comme synonymes de disponibilité.

Cette autonomie par rapport aux tâches traditionnelles assignées aux femmes, permet à la présidente de représenter la coopérative dans les salons d'exposition, surtout lorsqu'elle possède des capacités communicationnelles, administratives et comptables distinguées.

La mise en lumière des parcours de vie étudiés, montre que la femme dans la coopérative non familiale féminine a plus de chances d'acquérir la position de véritable leader en joignant les ressources de différents types. Le cas de Habiba, leader et présidente de la coopérative non familiale féminine « Al Mouggar » en est un modèle. Célibataire et scolarisée jusqu'au lycée, Habiba a cumulé une expérience professionnelle

intéressante qui s'ajoute à son adhésion à un parti et à son militantisme associatif.

Outre ces ressources, Habiba en possède d'autres qui lui permettent de garantir sa position de leader, et assurer la réussite de l'initiative de mobilisation qu'elle a prise auprès des femmes du douar : elle est originaire de la région, et issue d'une famille connue par l'honnêteté et l'engagement au travail avec force et dévouement. Aussi, est-elle connue par sa grande maîtrise de l'artisanat local, elle s'y consacre et innove.

Par ailleurs, le parcours de vie de Habiba montre qu'elle a tiré profit de son réseau parental et électoral, et de sa connaissance des dédales de l'administration marocaine, pour bénéficier des privilèges accordés aux coopératives féminines par les programmes de développement local, et avoir accès à toutes les ressources octroyées par l'Etat.

Le parcours de vie de Habiba révèle les ruptures que la coopérative « Al Mouggar » a vécues depuis sa création. Ces moments de rupture sont en principe des moments de faiblesse qui menacent la coopérative et la mettent au bord de l'échec, mais ils peuvent, également, être révélateurs de ressources efficaces dont dispose la présidente.

La coopérative « Al Mouggar » a vu le jour en 2009, grâce à l'initiative de Habiba, qui a pu organiser une mobilisation efficace auprès des femmes du Douar. Le fruit était la création d'un projet collectif générateur de revenu, et ce dans un contexte où les coopératives constituaient encore à l'échelle local des structures socio-économiques peu habituelles. Les ressources stratégiques et symboliques de Habiba, aussi bien que le développement progressif de ses modes de leadership, ont donc permis la création de la coopérative « Al Mouggar », tout en lui assurant la continuité économique et sociale.

En effet, la synergie des ressources de la présidente Habiba a pu garantir à la coopérative une continuité tout au long d'une décennie dans la commune rurale étudiée, au point de conduire le tapis traditionnel local à une bonne réputation nationale et internationale. En fait, grâce à ce succès économique et social, Habiba est fière d'être à la tête d'une coopérative qui a pu tirer profit de programme Dar Sanâa, lancé par le Ministère de l'Artisanat.

On conclut de tous les cas empiriques évoqués précédemment, que le leadership coopératif n'est pas soumis aux seules contraintes du processus de production, mais il est influencé extra-économiquement par le contexte socio-culturel, et par les ressources modernes que la jeunesse locale commence à acquérir. Les positions hiérarchiques entre haut et bas se déterminent socialement, et se répartissent en fonction de stratégies individuelles et collectives de la gestion de la production coopérative. La femme se trouve, ainsi, dans un contexte l'excluant d'occuper les positions de leadership coopératif, tant dans la coopérative familiale que dans la coopérative non familiale mixte. Seul dans le cas de la coopérative féminine non familiale, la femme pourrait avoir plus d'opportunités, selon ses ressources, d'occuper une position de dirigeante et de véritable leader.

# Discussion et conclusion

## La coopérative familiale mixte et les principes de l'économie sociale

En guise de rappel de résultats, notre recherche dévoile une tendance quasi-collective marquante à préférer les coopératives familiales mixtes à

Asrir. L'organisation formelle de ces coopératives, affiche une assez bonne participation des femmes dans leurs conseils d'administration, au moment où l'organisation informelle les exclue du leadership coopératif, en leur attribuant une position subordonnée par rapport au frère, père, époux et fils.

Si la capacité de laisser suivre que le leader possède est issue de ressources stratégiques et socio-symboliques de valeur pour la communauté (Tozy, 2009), elle est dans la coopérative familiale étroitement liée aux ressources que le président possède, essentiellement, en raison de sa position dans l'organisation sociale.

Ainsi, les activités exercées par les femmes dans les coopératives familiales mixtes, ne se traduisent pas par une quelconque remise en cause des relations de genre, tant la capacité de la structure familiale d'absorption de toute velléité de changement demeure toujours aussi forte et prépondérante.

Cet entrecoupement entre la coopérative et les liens familiaux est une atteinte aux efforts de l'Etat en matière d'autonomisation de la femme, et aux principes même de l'économie sociale.

Au lieu d'être un facteur de renforcement du statut socio-économique des femmes rurales, et une voie vers une autonomisation accrue, la coopérative familiale, contribue à reproduire leur condition d'origine, tout en donnant la suprématie à l'homme en matière d'accès au leadership.

La coopérative familiale mixte reproduit les rapports de genre qui hiérarchisent les deux sexes. Ainsi, la coopérative familiale mixte, remplit une fonction conservatrice, et constitue « une violation au rôle de l'économie sociale de modification de rapports et normes sociaux » (Bouchard, 2006). Aussi, est-elle une transgression de l'esprit coopératif, et des valeurs et principes de coopération, notamment ceux de la porte ouverte, et de l'exercice démocratique du pouvoir.

## La coopérative féminine non familiale : paver la route pour un accès féminin au leadership coopératif

Contrairement à la coopérative familiale mixte, la coopérative féminine non familiale, est à même d'assurer le respect des valeurs et principes de l'économie sociale, de faire face aux résistances culturelles qui entravent l'accès de la femme rurale au leadership, et de contribuer à la promotion de sa condition socio-économique.

La réforme des statuts juridiques joue un rôle important dans le dynamisme de la création des coopératives. Après la loi n°24-83, la nouvelle loi sur les coopératives (n°112-12) fluidifie la procédure de création des projets générateurs de revenu, et, par conséquent, l'accès des femmes rurales à ce genre d'activités.

Pourtant, il ne revient pas à ce texte seul de pousser vers une vraie réforme des coopératives. Les défaillances qui ligotent la participation active de la femme rurale dans les coopératives, nécessitent des textes juridiques réduisant le champ d'activité de toute forme de coopératives ne respectant pas les principes de l'économie sociale, notamment la coopérative familiale mixte, qui, dans la plupart des cas, place la femme sous la domination des hommes et des personnes âgées.

Pour faire des coopératrices en milieu rural des leaders d'innovation (Daanouni et al., 2018), l'entrée juridique doit aller de pair avec la promotion des coopératives féminines non familiales, et le renforcement de leurs capacités en matière de gestion, production et commercialisation,

tant pour la femme analphabète que pour la femme alphabète et diplômée chômeuse.

La coopérative féminine non familiale, est à même d'être moyen de réussite symbolique et vecteur majeur d'innovation (Bouchard, 2006), et de stimulation du leadership coopératif féminin rural.

Il n'en demeure pas moins que la promotion de l'acquisition par la femme rurale des positions de leadership, nécessite, des recherches sociologiques et anthropologiques approfondies, qui orientent les textes juridiques et renforcent les actions genrées de développement rural.

## Références

Agence pour la Promotion et le Développement Economique et Social des provinces du Sud du Royaume, 2014. *Programme Oasis Sud, Une expérience marocaine de développement durable*. Volume II, Les cahiers du Maroc Saharien, Maroc.

Bensghir N, 2020. *Analyse du cadre juridique 112-12 relatif aux coopératives au Maroc.* International Co-opérative Alliance-Africa, Maroc.

Blondel J, 1987. *Political Leadership : Towards a general analysis*. Sage, London.

Bouchard MJ, 2006. L'innovation sociale en économie sociale. *Cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale*, n° R-2006-01.

Bourricaud F, 1953. La sociologie du «Leadership » et son application à la théorie politique. *Revue française de science politique* 3(3), 445-470.

Commune rurale d'Asrir, 2014. *Plan de Développement Communal.*

Daanouni M, Bouzidi Z, Faysse N, Zeine M, 2018. Appropriation des projets de reconversion en irrigation localisée dans les oasis de Tafilalt : Cas de la commune territoriale de Fezna. *Alternatives rurales*, 6.

Daft RL, 1999. *Leadership, Theory and Practice*, Harcourt Brace College Publishers.

Debbagh B, Yousfi FZ, 2020. Le mouvement coopératif féminin dans le milieu rural au Maroc : quelle contribution au développement humain? *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management* 5(1).

El Harras M, 2011. "Life History and the Writing of Ethnography : The Case of Morocco". *Readings in Methodology : African perspectives*. Edité par JB Ouédraogo et C Gardoso. Codersia Book Series, Dakar, Senegal.

FAO Maroc, 2018. *Investir dans l'action collective : quelles opportunités pour les coopératives du secteur agro-alimentaire ?* Centre d'investissement de la FAO, Rome.

Haut-Commissariat au Plan, 2016. *Femmes et hommes en chiffres.* Maroc.

Hibou B, Bono I, 2016. *Gouvernement du social au Maroc.* Karthala Editions.

Jones AM, 2005. « The Anthropology of Leadership : Culture and Corporate Leadership in the American South ». *Leadership*, Vol 1(3), SAGE Publications, London, 259-278.

Ministère de l'Economie, des Finances et de la réforme de l'Administration, 2020. Rapport sur le budget axé sur les résultats tenant compte de l'aspect genre, projet de loi de Finances pour l'année budgétaire 2020. Maroc.

Ministère de l'Economie, des Finances et de la réforme de l'Administration, 2015. Synthèse du rapport genre 2015. Maroc.

Murphy AJ, 1941. « A Study of the Leadership Process », *American Sociological Review*, 6(5): 674-687.

ODCo, 2019. Coopératives 2019 Région Guelmim-Oued Noun. Maroc. Disponible sur : http://www.odco.gov.ma/fr/blog/cooperatives-2019-region-guelmim-oued-noun

ODCo, 2019. Participation de l'ODCo à une table ronde sous le thème : Le pouvoir des femmes dans l'entrepreneuriat et la société civile » à Brussels (Belgique). Maroc.

Pierce JL, Newstrom JW, 2009. Leaders and the Leadership Process. In *Judith Campbell's Chapter Summaries and Reflections of : Leaders and the Leadership Process*, Clemson University's I LEAD Program.

Robineau C, 2014. *Anthropologie économique*. Editions La Simarre, France.

Sastre P, 2015. *La domination masculine n'existe pas.* Editions Anne Carrière, Paris.

Tozy M, 2009. Leaders et leadership, configurations complexes, ressources politiques et influence potentielle des leaders dans le cas de l'oriental marocain. In *Développement rural, environnement et enjeux territoriaux : regards croisés oriental marocain et sud-est tunisien*. Cérès Editions, 363-378.