

L'économie Sociale ET Solidaire : Entre Principes, Finalités ET Realités DES Organisations

Abdeljalil Louhmadi¹, Naoual Ouchari²

^{1,2}Faculté d'Économie et de Gestion de Tanger – Université Abdelmalek Essaâdi

Résumé

L'économie sociale et solidaire (ESS) regroupe des organisations diverses qui partagent des valeurs communes de solidarité, de démocratie et de primauté des personnes sur le capital. Toutefois, ces principes ne garantissent pas nécessairement leur application dans les pratiques organisationnelles. Cet article vise à examiner les fondements, les finalités sociales et démocratiques ainsi que les tensions qui caractérisent le projet collectif de l'ESS. Il s'appuie sur une revue de la littérature, mobilisant des travaux fondateurs et des publications récentes, avec une attention particulière portée aux recherches menées dans le contexte marocain. L'analyse fait ressortir trois principaux enseignements. Premièrement, le statut juridique et les valeurs affichées d'une organisation ne suffisent pas à comprendre son fonctionnement réel. Deuxièmement, la réalisation des finalités sociales et démocratiques dépend notamment de la participation effective des membres aux décisions, de la définition collective des besoins et des modalités de répartition des avantages. Troisièmement, les contraintes financières, la professionnalisation et les relations institutionnelles peuvent soutenir le développement des organisations, mais également créer des tensions dans leur fonctionnement collectif. Ces enseignements montrent que la continuité économique des activités ne garantit pas, à elle seule, le maintien des objectifs sociaux et démocratiques. L'article souligne ainsi l'importance d'examiner les pratiques de gouvernance, la répartition des avantages et l'autonomie des organisations. Enfin, il ouvre des perspectives pour de futures recherches empiriques auprès des coopératives et des associations rurales marocaines.

Mots-clés : Économie sociale et solidaire ; projet collectif ; gouvernance démocratique ; participation des membres ; finalités sociales ; coopératives ; Maroc.

Abstract:

The social and solidarity economy (SSE) brings together diverse organizations that share common values of solidarity, democracy, and the primacy of people over capital. However, these principles do not necessarily guarantee their effective implementation in organizational practices. This article aims to examine the foundations, social and democratic objectives, and organizational challenges of the SSE through a critical review of foundational and recent literature, with particular attention to studies conducted in Morocco. The review highlights three main findings. First, the legal status and stated values of an organization are insufficient to determine how its collective project operates in practice. Second, achieving social and democratic objectives depends on members' effective participation in decision-making, the identification of collective needs, and the distribution of economic and social benefits. Third,

financial constraints, professionalization, and institutional relationships can both support organizational development and create tensions affecting collective decision-making. These findings suggest that the economic sustainability of SSE organizations should not be confused with the preservation of their social and democratic objectives. The article therefore emphasizes the importance of examining actual governance practices, the distribution of benefits, and organizational autonomy. Finally, it identifies opportunities for future empirical research on rural cooperatives and associations in Morocco.

Keywords: Social and solidarity economy; collective project; democratic governance; member participation; social objectives; cooperatives; Morocco.

1. Introduction

L'économie sociale et solidaire (ESS) occupe une place importante dans les réflexions sur les façons d'organiser l'activité économique autour des besoins des personnes. Les coopératives, les associations et les mutuelles permettent de réunir des acteurs autour de projets communs. Elles peuvent chercher à améliorer les conditions de vie de leurs membres, à développer des services ou à répondre à des besoins qui dépassent les intérêts individuels (Defourny et Develtere, 1999 ; Draperi, 2007).

Toutefois, ces organisations ne fonctionnent pas toutes de la même manière. Leurs activités, leurs ressources, les personnes qui participent aux décisions et les avantages qu'elles produisent peuvent être très différents. Surtout, la reconnaissance de valeurs comme la démocratie ou la solidarité ne suffit pas à montrer comment elles sont appliquées (Hély et Moulévrier, 2013).

Cette difficulté est d'autant plus importante que les organisations doivent trouver des financements, vendre leurs produits ou leurs services et répondre aux exigences de partenaires publics ou privés. Ces contraintes peuvent être utiles à leur développement, mais elles peuvent aussi influencer leurs priorités (Cottin-Marx, 2016).

Cet article répond à l'interrogation suivante : comment les organisations de l'ESS peuvent-elles faire vivre leurs principes collectifs tout en assurant le fonctionnement de leurs activités ? Pour y répondre, il revient sur les fondements de l'ESS, analyse ses finalités sociales et démocratiques, puis examine les principales tensions qui accompagnent leur réalisation.

Ainsi, la présente revue réunit des textes fondateurs et des études récentes consacrés aux traditions de l'ESS, aux formes de solidarité, à la participation, à la création de valeur et aux difficultés de fonctionnement des organisations. Les publications ont été retenues pour leur lien avec les trois questions examinées dans l'article : les fondements, les finalités et les tensions de l'ESS. La démarche consiste à rapprocher les idées des auteurs, à relever les points sur lesquels ils se rejoignent et à expliquer leurs différences.

2. Genèse et diversité de l'économie sociale et solidaire

L'économie sociale et solidaire (ESS) s'est progressivement construite autour de trois grandes traditions : les coopératives, les associations et les mutuelles. Les coopératives permettent à leurs membres d'organiser une activité économique commune, notamment dans les domaines de la production, de l'approvisionnement, de la transformation ou de la commercialisation. Les associations, quant à elles, rassemblent des personnes autour d'objectifs partagés, qui peuvent être sociaux, éducatifs ou économiques, tandis que les mutuelles reposent sur la mise en commun de moyens destinés à faire face à certains risques (Defourny et Develtere, 1999 ; Draperi, 2007). Malgré leurs différences, ces organisations

partagent généralement plusieurs principes, notamment le service aux membres ou à la collectivité, l'autonomie de gestion, la participation aux décisions et la primauté des personnes sur le capital (Mertens, 2007). Toutefois, ces principes communs ne signifient pas que toutes les organisations poursuivent les mêmes objectifs ou adoptent des modes de fonctionnement identiques.

Cette diversité se retrouve également dans la distinction entre économie sociale et économie solidaire. En effet, l'économie sociale est généralement définie à partir de formes organisationnelles reconnues, tandis que l'économie solidaire accorde une attention particulière aux pratiques de réciprocité, d'entraide et de participation qui peuvent se développer en dehors des structures formelles (Laville, 2001 ; Eme et Laville, 2004). Ainsi, certaines initiatives collectives peuvent émerger à partir des besoins d'une communauté avant même de prendre la forme d'une association ou d'une coopérative. Cette distinction montre que l'ESS ne se limite pas aux statuts juridiques de ses organisations, mais comprend également les pratiques de solidarité et de coopération développées entre les acteurs.

Dans le prolongement de cette réflexion, les recherches récentes montrent que la diversité de l'ESS concerne aussi les relations entre les organisations et les formes de coopération qu'elles développent. À cet égard, Agarwala et Mori (2025), dans leur analyse des collaborations entre syndicats et coopératives, montrent que des organisations issues de traditions différentes peuvent unir leurs efforts pour répondre à des besoins communs, notamment en matière d'emploi et de protection des travailleurs. Dans le contexte marocain, Etouzani (2026), à partir d'une étude menée auprès de coopératives accompagnées dans la région de Berkane, met également en évidence l'importance des relations de coopération entre organisations. L'auteure souligne que ces relations peuvent favoriser le partage des ressources et le développement d'activités communes, tout en dépendant de la confiance entre les acteurs et de leur participation aux initiatives collectives. Ces travaux montrent ainsi que la diversité de l'ESS ne repose pas uniquement sur l'existence de différentes catégories d'organisations, mais également sur les relations et les collaborations qu'elles construisent.

Par ailleurs, cette diversité concerne aussi les objectifs poursuivis par les organisations. Dans leur étude consacrée à l'Alliance coopérative internationale, Huybrechts et al. (2025) montrent que les organisations coopératives cherchent à concilier différentes valeurs et exigences, notamment économiques et sociales, dans un environnement marqué par les contraintes du marché. Cette analyse rappelle que les organisations de l'ESS ne poursuivent pas nécessairement un objectif unique, mais peuvent chercher à répondre simultanément aux besoins de leurs membres, aux exigences de leur activité économique et à des préoccupations sociales plus larges.

Cette diversité des objectifs peut également être comprise à partir de la distinction entre les personnes qui bénéficient des activités et celles qui disposent du pouvoir de décision. Les travaux de Mertens (2007) et d'Achour (2018) montrent l'intérêt de différencier les organisations principalement orientées vers la satisfaction des besoins de leurs membres de celles qui cherchent à répondre à des besoins d'intérêt général. Toutefois, ces orientations ne sont pas nécessairement opposées. Une coopérative peut, par exemple, améliorer les conditions économiques de ses adhérents tout en produisant des avantages pour d'autres personnes ou pour son territoire. Dès lors, la compréhension du projet collectif suppose de

s'interroger à la fois sur les bénéficiaires des activités et sur les acteurs qui participent à la définition des orientations.

Cette dimension territoriale apparaît particulièrement dans les travaux consacrés aux coopératives rurales. Ainsi, Bouguelba et El-Kallouchi (2025), dans une étude menée dans la plaine de Tafrata, au nord-est du Maroc, montrent que les initiatives coopératives se développent en lien avec les besoins des populations locales et l'évolution des activités économiques. Les auteurs soulignent leur contribution possible au développement territorial. Cette recherche montre que les formes d'organisation collective ne peuvent être entièrement comprises indépendamment des réalités économiques et sociales des territoires dans lesquels elles se développent.

Enfin, si les statuts, les principes et les objectifs permettent de mieux comprendre la diversité de l'ESS, ils ne suffisent pas à expliquer le fonctionnement réel de ses organisations. Dans cette perspective, Demoustier et al. (2003) ainsi que Hély et Moulévrier (2013) invitent à dépasser une approche fondée uniquement sur les formes juridiques ou les valeurs affichées. Il importe également d'examiner les activités effectivement réalisées, les relations entre les membres et les dirigeants, ainsi que les règles qui encadrent les décisions et le fonctionnement quotidien des organisations. Cette approche permet de mieux comprendre comment les principes de l'ESS se traduisent dans les pratiques et prépare l'analyse de ses finalités sociales et démocratiques.

3. Les finalités sociales et démocratiques de l'économie sociale et solidaire

Les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) poursuivent des objectifs économiques tout en cherchant à répondre aux besoins de leurs membres ou de la collectivité. Pour assurer leurs activités, elles peuvent mobiliser différentes ressources, notamment la vente de biens et de services, les financements publics ainsi que les contributions et les pratiques d'entraide entre membres. Cette diversité renvoie aux trois grandes logiques de l'économie plurielle : le marché, la redistribution et la réciprocité (Laville, 2001 ; Bucolo et al., 2019). Toutefois, la nature des ressources mobilisées ne suffit pas, à elle seule, à déterminer les finalités poursuivies. Comme le souligne Draperi (2015), la participation aux échanges marchands n'empêche pas nécessairement la poursuite d'un objectif collectif, dès lors que la rémunération du capital n'occupe pas une place centrale dans les finalités de l'organisation. De même, l'obtention d'une subvention ou d'une contribution volontaire ne garantit pas que les décisions soient prises collectivement. Dès lors, l'enjeu ne consiste pas uniquement à identifier l'origine des ressources, mais également à comprendre qui décide de leur utilisation et selon quelles règles (Artis et Demoustier, 2010).

Cette question conduit à s'intéresser à la manière dont les organisations définissent leurs objectifs et leurs priorités. En effet, un projet peut être considéré comme socialement utile sans que les personnes concernées aient nécessairement participé à sa conception. La définition collective des besoins suppose donc de prendre en considération les attentes des différents acteurs, de les mettre en discussion et de déterminer les priorités lorsque les ressources disponibles sont limitées (Poirier, 2014 ; Braconnier et Caire, 2012). Ces priorités peuvent également évoluer au cours de la vie de l'organisation. Les membres peuvent, par exemple, hésiter entre l'amélioration immédiate de leurs revenus et l'investissement dans un équipement commun. Dans ce contexte, l'existence de désaccords ne traduit pas nécessairement un

mauvais fonctionnement du collectif. Elle peut simplement révéler la diversité des besoins et des attentes, dont la prise en considération nécessite des échanges et des décisions partagées.

C'est précisément dans ces processus de discussion et de décision que la dimension démocratique de l'ESS prend toute son importance. En effet, la démocratie organisationnelle ne se limite pas à l'organisation d'assemblées générales ou à la tenue de votes. Elle suppose également que les membres puissent accéder aux informations, les comprendre, exprimer leurs opinions et participer aux choix qui concernent leur organisation (Enjolras, 2005 ; Richez-Battesti, 2016). Les recherches récentes confirment l'importance de cette participation. Ainsi, Liu et al. (2024), à partir d'une étude réalisée auprès de 960 membres de coopératives foncières en Chine, montrent que la participation à la gouvernance contribue à améliorer la satisfaction des adhérents. Toutefois, les auteurs constatent que ses effets varient selon les relations et la position des membres. Dans le même sens, Hao et al. (2024), à partir d'une enquête auprès de 391 adhérents de coopératives agricoles chinoises, soulignent que la confiance envers les dirigeants et les relations sociales jouent un rôle important dans l'engagement des membres. Ces travaux montrent que la participation démocratique dépend non seulement des règles formelles, mais également de la qualité des relations entre les acteurs et des possibilités réelles d'intervenir dans les décisions.

Néanmoins, ces possibilités de participation ne sont pas nécessairement identiques pour tous les membres. Les différences de formation, de disponibilité, de ressources ou de position sociale peuvent limiter l'influence de certains participants. À cet égard, Yattara (2022), dans une étude consacrée à des organisations féminines rurales au Mali, montre que le développement des activités économiques ne s'accompagne pas automatiquement d'une transformation des rapports de pouvoir. Dans le prolongement de cette réflexion, Filippi (2026) souligne que la démocratie organisationnelle concerne également les rapports de propriété et les décisions relatives à la répartition de la valeur créée. Ainsi, la participation ne doit pas être appréciée uniquement à partir de la présence des membres aux activités ou aux réunions, mais également à travers leur capacité à intervenir dans les décisions importantes.

Ces questions occupent une place particulière dans les recherches récentes consacrées aux coopératives féminines marocaines. Ainsi, Ahnach, Zouhair et Rachidi (2025), à partir d'une étude menée auprès de 558 femmes membres de coopératives dans la région de Souss-Massa, montrent que l'entrepreneuriat coopératif peut contribuer à renforcer les capacités économiques, sociales et psychologiques des participantes et à favoriser leur inclusion sociale. Les auteurs soulignent toutefois que le niveau d'instruction, l'ancienneté et la position occupée au sein de la coopérative peuvent influencer les possibilités d'autonomisation. Dans le même sens, Ibourek et Hninou (2025), à partir d'une étude réalisée auprès de 225 adhérentes de coopératives agricoles dans la région de Marrakech-Safi, mettent en évidence l'importance de la participation aux activités économiques et de l'exercice de responsabilités dans le renforcement de l'autonomie des femmes. Toutefois, ils rappellent que le manque de ressources et les difficultés d'accès aux marchés peuvent limiter ces avancées. Ces résultats montrent que l'appartenance à une organisation collective peut favoriser l'autonomisation de ses membres, mais que ses effets dépendent également des conditions économiques et organisationnelles dans lesquelles cette participation s'exerce. D'autres travaux menés au Maroc apportent un éclairage complémentaire sur les conditions de cette autonomisation. Bouichou et Fadlaoui (2026), dans une étude portant sur 80 coopératives féminines rurales, soulignent notamment l'importance de la formation, de l'accès au financement, du soutien

institutionnel et des relations de confiance entre les participantes. De leur côté, Filali Matei et Laachach (2026), dans une recherche consacrée aux coopératives agricoles féminines, examinent leur contribution à l'autonomisation des femmes et aux objectifs de développement durable. Ces études montrent que les activités coopératives peuvent associer des objectifs économiques à des finalités sociales plus larges. Elles rappellent également que le renforcement des capacités des membres ne dépend pas uniquement de leur adhésion à une organisation, mais aussi des moyens et des possibilités de participation dont ils disposent. Au-delà de la participation et de l'autonomisation des membres, les finalités de l'ESS concernent également les résultats des activités collectives et les avantages qu'elles produisent. En effet, la réussite d'une organisation ne peut être appréciée uniquement à partir de ses recettes ou de ses performances économiques. L'utilité sociale peut également se manifester à travers l'accès à des services, le renforcement des liens sociaux, le développement des compétences ou les contributions au territoire (Gadrey, 2004 ; Emin et Schieb-Bienfait, 2007). Dans cette perspective, Bouichou, Benbrahim et Fadlaoui (2025), à partir d'une étude menée dans la région de Fès-Meknès, examinent les contributions économiques, sociales et politiques des coopératives féminines. De même, Boubrik, Atitaou et Assi (2024), dans une étude qualitative réalisée auprès de trois coopératives féminines de la province d'Al Haouz, mettent en évidence leur contribution possible à l'indépendance économique, au développement personnel et à la valorisation des savoir-faire locaux. Ces recherches montrent que les bénéfices des activités coopératives peuvent dépasser l'amélioration des revenus et concerner plusieurs dimensions de la vie des membres.

Cette dimension sociale peut également s'étendre au territoire dans lequel les organisations exercent leurs activités. À cet égard, Laajini et Tadjousti (2025), dans une revue de littérature consacrée à l'innovation sociale et au développement territorial au Maroc, soulignent l'importance de la coopération entre acteurs, des démarches participatives et des initiatives collectives dans les dynamiques de développement. Leur analyse rappelle que les contributions des organisations de l'ESS peuvent dépasser les avantages directement obtenus par leurs adhérents et bénéficier plus largement à leur environnement économique et social.

Toutefois, la création de valeur économique et sociale ne signifie pas nécessairement que les avantages sont répartis de manière équivalente entre les personnes concernées. Il importe donc de distinguer les bénéfices produits par les activités de leur répartition effective. Comme le soulignent Bocquet et al. (2010), les règles de gouvernance et d'affectation des résultats occupent une place importante dans le fonctionnement des organisations collectives. Dès lors, l'analyse des finalités sociales et démocratiques de l'ESS suppose de considérer non seulement les ressources mobilisées et les résultats obtenus, mais également les personnes qui en bénéficient et les possibilités offertes aux membres pour participer aux décisions concernant leur utilisation.

Ainsi, les finalités sociales et démocratiques de l'ESS ne se limitent pas à la poursuite d'objectifs collectifs ou à la création d'avantages économiques et sociaux. Elles reposent également sur la manière dont les besoins sont définis, les décisions sont prises et les résultats sont répartis. Cependant, leur réalisation peut rencontrer différentes difficultés liées aux rapports de pouvoir, aux contraintes économiques et aux relations avec les partenaires extérieurs. Ces tensions constituent précisément l'objet de la section suivante.

4. Les tensions du projet de l'économie sociale et solidaire

Les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) reposent sur des principes de solidarité, de démocratie et de participation. Toutefois, leur mise en pratique peut rencontrer certaines difficultés. Une organisation peut, par exemple, défendre des valeurs démocratiques tout en éprouvant des difficultés à partager l'information ou à associer l'ensemble de ses membres aux décisions. Ces écarts entre les principes affichés et les pratiques réelles ne traduisent pas nécessairement un abandon volontaire des valeurs de l'ESS. Ils peuvent également résulter de contraintes financières, d'habitudes de fonctionnement ou de différences entre les participants (Nativel, 2017 ; Hély et Moulévrier, 2013). Dès lors, il importe de ne pas s'arrêter aux engagements annoncés par les organisations, mais d'examiner la manière dont ces principes se traduisent dans leur fonctionnement quotidien.

Cette distinction conduit à s'intéresser aux pratiques de gouvernance et aux possibilités réelles de participation des membres. Il s'agit notamment de comprendre qui prépare les décisions, qui dispose des informations nécessaires pour les discuter et qui peut intervenir dans les choix importants. À cet égard, Richez-Battesti et al. (2008) soulignent l'intérêt des dispositifs d'évaluation pour mieux comprendre le fonctionnement des organisations, à condition que leurs résultats soient partagés et donnent lieu à des échanges entre les acteurs. Dans le même sens, Mori et Cavaliere (2024) montrent que les possibilités offertes aux membres pour exprimer leurs opinions et leurs désaccords constituent un aspect important de la gouvernance coopérative. Ces travaux rappellent que la démocratie organisationnelle ne dépend pas uniquement de l'existence de règles formelles, mais également des conditions dans lesquelles les membres peuvent effectivement prendre la parole et participer aux décisions.

Cependant, tous les membres ne disposent pas nécessairement des mêmes moyens pour exercer cette participation. Les différences de formation, de disponibilité, d'expérience ou de relations peuvent entraîner des inégalités d'influence au sein des organisations. Certains responsables maîtrisent davantage les dossiers de financement, les démarches administratives ou les relations commerciales, ce qui peut leur donner une place plus importante dans les décisions (Hély et Moulévrier, 2013). Cette situation est également observée dans les recherches récentes menées au Maroc. Ainsi, El Hassouni et El Bakkouchi (2025), dans une étude consacrée aux coopératives de la région de Fès-Meknès, montrent que les différences de compétences, d'informations et de relations entre les gérants et les adhérents peuvent renforcer les inégalités de pouvoir. De leur côté, Fatihi et Angade (2025), dans une étude qualitative menée auprès de coopératives féminines et mixtes dans la société sahraouie marocaine, soulignent que les normes sociales et les responsabilités familiales peuvent également limiter la participation des femmes. Ces recherches montrent que l'adhésion à une organisation collective ne garantit pas nécessairement une influence équivalente de tous les membres sur les décisions.

Face à ces difficultés, une participation plus équilibrée suppose de favoriser l'accès à l'information, la formation des adhérents et la transparence dans la prise de décision. Cela ne signifie pas que tous les membres doivent exercer les mêmes responsabilités, mais plutôt qu'ils doivent pouvoir comprendre les orientations de leur organisation et intervenir dans les choix qui les concernent. Dans cette perspective, Berrada (2025), à partir d'une étude menée auprès de coopératives agricoles marocaines, souligne l'importance de trouver un équilibre entre les mécanismes de contrôle, la participation des membres et les capacités d'innovation. De même, Mohd-Saleh et al. (2025) mettent en évidence les relations entre

l'engagement des adhérents, la qualité de la gouvernance et les performances des coopératives. Ces travaux suggèrent que la participation démocratique ne constitue pas uniquement une exigence liée aux valeurs de l'ESS, mais peut également contribuer à améliorer le fonctionnement et la continuité des activités collectives.

Au-delà des questions de gouvernance, les organisations de l'ESS doivent également répondre à des exigences économiques pour assurer la continuité de leurs activités. Elles peuvent ainsi être amenées à renforcer leur gestion, à diversifier leurs ressources ou à développer de nouvelles activités commerciales. Dans ce contexte, la professionnalisation peut améliorer leur efficacité, faciliter leur organisation et renforcer leurs capacités de développement. Toutefois, elle peut également concentrer certaines compétences et responsabilités entre un nombre limité de personnes. De même, le développement commercial peut offrir de nouveaux débouchés, tout en introduisant des contraintes susceptibles d'influencer les orientations de l'organisation (Cottin-Marx, 2016 ; Draperi, 2015).

Ces difficultés apparaissent également dans les recherches récentes consacrées aux coopératives marocaines. Ainsi, Amchaarou (2025), dans une étude menée auprès de coopératives de Tiznit, souligne que l'innovation dans les pratiques de gestion, de production et de commercialisation peut contribuer à améliorer leurs performances économiques et sociales. Toutefois, ces transformations peuvent être freinées par le manque de financement et les réticences de certains membres face au changement. Par ailleurs, El Azhari et al. (2024), dans leur étude consacrée aux déterminants du travail décent au sein des coopératives marocaines, attirent l'attention sur l'importance des conditions de travail dans l'appréciation de leurs résultats sociaux. Ces contributions rappellent que le développement économique d'une organisation ne garantit pas nécessairement l'amélioration de toutes les dimensions de son fonctionnement. Il importe donc de considérer à la fois ses résultats économiques, les conditions dans lesquelles les activités sont réalisées et les avantages obtenus par les personnes concernées.

Néanmoins, ces évolutions ne doivent pas être considérées comme nécessairement incompatibles avec les principes de l'ESS. Les organisations peuvent chercher à concilier leurs objectifs sociaux avec les exigences économiques et construire des compromis pour poursuivre leurs activités. Dans cette perspective, Boudes (2017) souligne que la coexistence de différentes logiques au sein des organisations peut conduire à des ajustements plutôt qu'à une opposition systématique entre mission sociale et performance économique. Toutefois, la portée de ces compromis dépend des conditions dans lesquelles ils sont élaborés. Il importe notamment de déterminer si les membres peuvent participer aux décisions et si les nouvelles orientations demeurent cohérentes avec les besoins et les objectifs collectifs.

Enfin, les tensions du projet de l'ESS concernent également les relations avec les institutions publiques et les partenaires extérieurs. Les dispositifs de soutien peuvent fournir des ressources financières, techniques et organisationnelles importantes pour le développement des activités. Cependant, certains financements peuvent s'accompagner d'objectifs ou de procédures susceptibles d'influencer les priorités des organisations. À cet égard, Fraisse (2017) souligne l'importance de la participation des acteurs de l'ESS à la définition des politiques et des dispositifs qui les concernent. Dans le prolongement de cette réflexion, Chakir et Loulid (2026) invitent à examiner les relations entre les ressources extérieures, les engagements organisationnels et les possibilités de préserver une capacité de décision collective.

Les travaux récents menés au Maroc apportent un éclairage complémentaire sur ces relations. Ainsi, Derkaoui, Rabhi et Qachar (2026), dans une étude consacrée aux coopératives agricoles, montrent que les dispositifs de formation et d'accompagnement ne produisent pas nécessairement les résultats attendus lorsque les connaissances acquises ne sont pas suffisamment utilisées dans les pratiques de gestion. De leur côté, Lahmidi, Khrikhech et El Idrissi (2026), dans une recherche consacrée à la gouvernance territoriale et à l'ESS au Maroc, soulignent les difficultés rencontrées par les coopératives en matière de financement, de commercialisation, de formation et de gouvernance, tout en mettant en évidence les possibilités offertes par les dispositifs de soutien territorial. Ces recherches montrent que l'accompagnement institutionnel peut contribuer au développement des organisations, mais que ses effets dépendent également des conditions locales et de la capacité des acteurs à mobiliser les ressources mises à leur disposition.

Dans ce contexte, l'autonomie des organisations ne signifie pas l'absence de relations avec les institutions ou les partenaires extérieurs. Elle renvoie plutôt à leur capacité à discuter les conditions de coopération, à négocier leurs engagements et à conserver une influence sur la définition de leurs orientations. Ainsi, les tensions du projet de l'ESS ne résultent pas uniquement des contraintes économiques ou institutionnelles, mais également de la manière dont les organisations prennent leurs décisions et associent leurs membres aux changements engagés. Leur analyse suppose donc de considérer conjointement les pratiques démocratiques, les conditions de fonctionnement et les relations entretenues avec l'environnement extérieur.

5. Conclusion

L'analyse des travaux consacrés à l'économie sociale et solidaire (ESS) permet de dégager plusieurs enseignements concernant la diversité de ses organisations, la réalisation de leurs finalités sociales et démocratiques et les difficultés qu'elles rencontrent dans leur fonctionnement. Si la littérature reconnaît généralement l'importance des principes de solidarité, de participation et de primauté des personnes sur le capital, elle montre également que leur mise en pratique dépend des conditions dans lesquelles les organisations exercent leurs activités.

Un premier enseignement concerne la distinction entre les principes fondateurs de l'ESS et le fonctionnement réel de ses organisations. Les travaux de Defourny et Develtere (1999), de Draperi (2007) et de Mertens (2007) permettent de comprendre les traditions historiques et les valeurs communes de l'ESS. Toutefois, comme le soulignent Demoustier et al. (2003) et Hély et Moulévrier (2013), l'appartenance à une catégorie juridique ne garantit pas nécessairement l'application de ces principes. Les recherches récentes prolongent cette réflexion en montrant que les organisations peuvent développer des formes variées de coopération et poursuivre plusieurs objectifs à la fois (Agarwala et Mori, 2025 ; Huybrechts et al., 2025 ; Etouzani, 2026). Ainsi, la compréhension du projet collectif suppose de dépasser les statuts et les valeurs affichées pour examiner les activités réalisées, les relations entre les acteurs et les règles qui organisent leur fonctionnement.

Un deuxième enseignement porte sur les conditions de réalisation des finalités sociales et démocratiques. Les travaux d'Enjolras (2005) et de Richez-Battesti (2016) rappellent que la participation démocratique ne se limite pas à l'existence de procédures formelles. Elle suppose également que les membres disposent

de possibilités réelles pour s'informer, exprimer leurs opinions et contribuer aux décisions. Cette importance de la participation est également mise en évidence par Liu et al. (2024) et Hao et al. (2024), qui soulignent le rôle de la gouvernance, de la confiance et des relations entre les membres dans le fonctionnement des coopératives. Dans le contexte marocain, les recherches d'Ahnach et al. (2025), d'Ibourk et Hninou (2025) et de Bouichou et Fadlaoui (2026) montrent que les coopératives peuvent contribuer à l'autonomisation de leurs membres, notamment des femmes, mais que ces effets dépendent aussi de la formation, des ressources disponibles et des possibilités de participation. Ces résultats conduisent à considérer que l'existence d'une activité collective ne garantit pas automatiquement une participation équivalente de tous les membres.

Cette réflexion rejoint également la question des bénéfices produits par les organisations. Les travaux de Gadrey (2004) et d'Emin et Schieb-Bienfait (2007) montrent que l'utilité sociale ne se limite pas aux résultats économiques, mais peut également concerner les relations sociales, le développement des compétences et les contributions au territoire. Les études récentes menées au Maroc confirment l'intérêt de cette approche en mettant en évidence les différentes contributions des coopératives féminines à l'amélioration des conditions de vie et au développement local (Boubrik et al., 2024 ; Bouichou et al., 2025 ; Laajini et Tadjousti, 2025). Toutefois, comme le rappellent Bocquet et al. (2010), la création de valeur doit être distinguée de sa répartition. Une organisation peut produire des avantages économiques et sociaux sans que tous ses membres en bénéficient de la même manière. Il importe donc d'examiner non seulement les résultats des activités, mais également les personnes qui en bénéficient et les modalités de décision concernant leur utilisation.

Un troisième enseignement concerne les tensions entre les objectifs collectifs et les exigences économiques ou institutionnelles. Les travaux de Cottin-Marx (2016), de Draperi (2015) et de Boudes (2017) montrent que la professionnalisation, le développement commercial ou la recherche de financements ne sont pas nécessairement incompatibles avec les finalités de l'ESS. Ces évolutions peuvent renforcer les capacités des organisations, mais elles peuvent également modifier leurs priorités ou concentrer certaines responsabilités. Les recherches récentes de Berrada (2025), d'El Hassouni et El Bakkouchi (2025) et de Fatihi et Angade (2025) soulignent, à cet égard, l'importance des rapports de pouvoir et des différences de participation au sein des coopératives marocaines. De même, les travaux de Derkaoui et al. (2026) et de Lahmidi et al. (2026) rappellent que les dispositifs de soutien institutionnel peuvent offrir des ressources importantes, sans garantir automatiquement leur utilisation effective ou le maintien d'une autonomie organisationnelle. Ainsi, les conséquences de ces transformations dépendent notamment des conditions dans lesquelles les décisions sont prises et des possibilités offertes aux membres pour discuter les orientations adoptées.

Ces enseignements montrent que le projet collectif de l'ESS ne peut être apprécié uniquement à partir du statut juridique, des objectifs annoncés ou des résultats économiques. Son analyse suppose également de comprendre comment les besoins sont définis, comment les membres participent aux décisions, comment les avantages sont répartis et dans quelle mesure les organisations conservent une capacité à déterminer leurs orientations face aux contraintes extérieures. Ces différentes dimensions sont liées : une organisation peut être économiquement performante sans assurer une participation équilibrée, tout comme elle peut défendre des principes démocratiques tout en rencontrant des difficultés à les appliquer.

Cette lecture offre des pistes intéressantes pour les recherches futures consacrées aux organisations rurales marocaines. Elle invite notamment à examiner la manière dont les producteurs et les autres membres définissent leurs besoins, choisissent les investissements, organisent la commercialisation et participent aux décisions concernant l'utilisation des ressources ou les relations avec les partenaires institutionnels. Toutefois, les travaux mobilisés dans cette revue ne permettent pas, à eux seuls, de tirer des conclusions générales sur les pratiques de l'ensemble des organisations rurales au Maroc. Des recherches empiriques complémentaires seraient nécessaires pour mieux comprendre la diversité de leurs situations et les conditions dans lesquelles leurs finalités collectives se réalisent.

REFERENCES:

1. Achour, H. (2018). L'émergence d'une économie sociale et solidaire au Maroc à la lumière des théories du troisième secteur [Mémoire de master, Université de Liège]. <https://hdl.handle.net/2268.2/4772>
2. Agarwala, R., & Mori, A. (2025). Union-cooperative collaborations: Toward a global framework of analysis. *Sociology Compass*, 19(2), Article e70029. <https://doi.org/10.1111/soc4.70029>
3. Ahnach, A., Zouhair, W., & Rachidi, L. (2025). Pathways to women's empowerment and social inclusion through cooperative entrepreneurship: Insights from Morocco. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 96(4), 697–730. <https://doi.org/10.1111/apce.70004>
4. Amchaarou, H. (2025). L'innovation dans la gestion des coopératives – facteur clé de performance : Cas des coopératives de Tiznit. *Journal of Economics, Finance and Management*, 4(2), 296–303. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15169006>
5. Artis, A., & Demoustier, D. (2010, 3–4 juin). Économie sociale : penser l'économie autrement ? [Communication]. Xe Rencontres du Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire (RIUESS), Luxembourg.
6. Berrada, A. (2025). The governance of Moroccan agricultural cooperatives: What balance between control and innovative agility? *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14768058>
7. Bocquet, A.-M., Gérardin, H., & Poirot, J. (2010). Économie sociale et solidaire et développement durable : quelles spécificités pour les coopératives et les mutuelles ?. *Géographie, économie, société* Vol. 12, 329–352.
8. Boubrik, A., Atitaou, A., & Assi, D. (2024). L'entrepreneuriat social comme outil d'émancipation des femmes marginalisées au Maroc : Cas des coopératives féminines de la région Marrakech-Safi. *Journal of Economics, Finance and Management*, 3(4), 1013–1036. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13381467>
9. Boudes, M. (2017). Travailler autrement via l'économie sociale et solidaire : le cas des coopératives d'activité et d'emploi [Thèse de doctorat, Université Paris Sciences et Lettres]. <https://theses.hal.science/tel-01743748>
10. Bouguelba, S., & El-Kallouchi, M. (2025). Agricultural cooperatives as a mechanism to strengthen the solidarity and social economy and achieve territorial development in the Tafrata Plain in northeastern Morocco. *Journal of Humanities & Social Sciences*, 9(3), 1–12. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.B280125>
11. Bouichou, E. H., Benbrahim, F. Z., & Fadlaoui, A. (2025). Economic, social, and political impacts of women's cooperatives in Morocco: A case study of the Fès-Meknès region. *Journal of*

- Humanities, Arts and Social Science, 9(10), 2066–2086.
<https://doi.org/10.26855/jhass.2025.10.036>
12. Bouichou, E. H., & Fadlaoui, A. (2026). Unraveling women's empowerment in rural cooperatives: The role of participation, institutions, social capital, and human capital in Morocco. *Journal of Addiction Science*, 12(1), 1–9. <https://doi.org/10.17756/jas.2026-069>
 13. Braconnier, P., & Caire, G. (2012). Quelles spécificités de compétences en économie sociale et solidaire ? De l'expérience à la conscience pour la performance. *Le Sociographe*, hors-série 5, 47–73. <https://doi.org/10.3917/graph.hs05.0047>
 14. Bucolo, E., Eynaud, P., & Gardin, L. (2019). Les modèles socio-économiques associatifs : Revue de littérature (INJEP Notes & rapports, INJEPR-2019/08). Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire.
 15. Chakir, A., & Loulid, A. (2026). La gouvernance des entreprises sociales au Maroc : proposition d'un cadre d'analyse théorique des tensions hybrides. *African Scientific Journal*, 3(34), 147–172. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18428454>
 16. Cottin-Marx, S. (2016). Professionnaliser pour « marchandiser » (et inversement) : Quand l'État accompagne les associations employeuses [Thèse de doctorat en sociologie, Université Paris-Est]. HAL. <https://pastel.hal.science/tel-01566009v1>
 17. Defourny, J., & Develtere, P. (1999). Origines et contours de l'économie sociale au Nord et au Sud. Dans J. Defourny, P. Develtere et B. Fonteneau (dir.), *L'économie sociale au Nord et au Sud* (pp. 25–50). De Boeck Université.
 18. Demoustier, D., Rousselière, D., Clerc, J.-M. & Cassier, B. (2003). L'entreprise collective : unité et diversité de l'économie sociale et solidaire. *Revue internationale de l'économie sociale*, (290), 56–73. <https://doi.org/10.7202/1022160ar>
 19. Derkaoui, R., Rabhi, D., & Qachar, A. (2026). How training initiatives by support organizations strengthen the resilience of agricultural cooperatives. *Discover Education*, 5, Article 704. <https://doi.org/10.1007/s44217-026-01684-7>
 20. Draperi, J.-F. (2007). Fondements éthiques et posture épistémologique de la recherche en économie sociale. *Revue internationale de l'économie sociale*, (303), 67–82. <https://doi.org/10.7202/1021548ar>
 21. Draperi, J.-F. (2015). Le projet de l'économie sociale et solidaire : Fonder une économie acapitaliste [Entretien réalisé par S. Cottin-Marx et M. Hély]. *Mouvements*, 81(1), 38–50. <https://doi.org/10.3917/mouv.081.0038>
 22. El Azhari, B., Bougroum, M., Ait Daoud, L., & Lotfi, H. (2024). The determinants of decent work in Moroccan cooperatives and implications for public action: Toward public action through determinants. *Economies*, 12(7), Article 174. <https://doi.org/10.3390/economies12070174>
 23. El Hassouni, F., & El Bakkouchi, M. (2025). Pouvoir et gouvernance dans les coopératives marocaines : Cas de la région de Fès-Meknès. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6(4), 434–444. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15222858>
 24. Eme, B., & Laville, J.-L. (2004). L'économie solidaire ou l'économie comme écologie sociale. *Écologie & Politique*, 28(1), 13–25. <https://doi.org/10.3917/ecopo.028.0013>

25. Emin, S., & Schieb-Bienfait, N. (2007, octobre). Projets entrepreneuriaux de l'économie sociale et solidaire : Propositions pour de nouveaux cadres d'analyse [Communication]. Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada
26. Enjolras, B. (2005). Économie sociale et solidaire et régimes de gouvernance. *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, (296), 56–69. <https://doi.org/10.7202/1021862ar>
27. Etouzani, L. (2026). L'inter-coopération entre principe coopératif et pratiques territoriales : Étude qualitative des coopératives accompagnées par le programme Taghyir à Berkane. *International Journal of Applied Management and Economics*, 2(20). <https://doi.org/10.5281/zenodo.20559613>
28. Fatihi, F. E.-Z., & Angade, K. (2025). Gender equality in the social and solidarity economy: Insights from Moroccan Sahrawi society. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 96(4), 901–930. <https://doi.org/10.1111/apce.70015>
29. Filali Matei, G., & Laachach, A. (2026). Empowering women, enhancing sustainability: Exploring the transformative impact of female-led agricultural cooperatives on SDGs in Morocco. *Sustainable Development*, 34(4), 4932–4943. <https://doi.org/10.1002/sd.70614>
30. Filippi, M. (2026). Démocratiser l'entreprise : un horizon disputé pour l'économie sociale. *RECMA* 375, 4–7. <https://doi.org/10.3917/recma.375.0005>
31. Fraisse, L. (2017). Co-construire l'action publique : apports et limites des politiques locales de l'Économie sociale et solidaire en France. *Politiques et management public*, 34(1–2), 105–120. <https://journals.openedition.org/pmp/10840>
32. Gadrey, J. (2004). L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une mise en perspective sur la base de travaux récents. Rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE.
33. Hao, J., Bijman, J., Heijman, W., & Gao, M. (2024). The effect of trust and social pressure on member commitment in agricultural cooperatives – Evidence from China. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 95(3), 919–944. <https://doi.org/10.1111/apce.12467>
34. Hély, M., & Moulévrier, P. (2013). L'économie sociale et solidaire. De l'utopie aux pratiques [manuscrit]. HAL, hal-02173044. <https://hal.science/hal-02173044>
35. Huybrechts, B., Nelson, D., Nelson, T., O'Shea, N., & Dufays, F. (2025). Conform and oppose through numbers: Quantifying hybrid organizations at the International Cooperative Alliance. *Journal of Management Studies*, 62(7), 2487–2516. <https://doi.org/10.1111/joms.13123>
36. Ibourk, A., & Hninou, S. (2025). Empowering women through agricultural cooperatives: A multilevel analysis in Morocco's Marrakech-Safi region. *Discover Sustainability*, 6, Article 559. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01245-2>
37. Laajini, T., & Tadjousti, H. (2025). The contribution of social and territorial innovation to territorial development in Morocco: Insights from a systematic review. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 17(2), 291–301. <https://doi.org/10.1080/20421338.2025.2461206>
38. Lahmidi, A., Khrikhech, F., & El Idrissi, M. B. D. (2026). The impact of territorial governance on the social and solidarity economy in the era of advanced regionalization. *Journal of Governance and Regulation*, 15(2), 300–311. <https://doi.org/10.22495/jgrv15i2art26>
39. Laville, J.-L. (2001). Vers une économie sociale et solidaire ? *Revue internationale de l'économie sociale*, 281, 39–53. <https://doi.org/10.7202/1024020ar>

40. Liu, Z., Qu, J., Wu, X., Niu, X., & Feng, S. (2024). Improving member satisfaction with cooperatives: The role of participation in governance. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 95(3), 703–722. <https://doi.org/10.1111/apce.12456>
41. Mertens, S. (2007). Définir l'économie sociale. *Les Cahiers de la Chaire Cera*, vol. 2. Centre d'Économie Sociale, Université de Liège
42. Mori, M., & Cavaliere, V. (2024). Voice behaviours within cooperatives: The importance of the relational aspects of leadership and integrative mechanisms for loyalty. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 35, 916–929. <https://doi.org/10.1007/s11266-024-00658-3>
43. Mohd-Saleh, N., Ismail, M. D., Hassan, M. S., Abdullah, M., & Abdul Shukor, Z. (2025). Member activism, governance, and performance in cooperatives. *International Journal of Disclosure and Governance*, 22(2), 305–319. <https://doi.org/10.1057/s41310-024-00258-z>
44. Nativel, J.-B. (2017). Manager les tensions paradoxales dans l'économie sociale et solidaire : Le cas des MJC. *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, (344), 74–88. <https://doi.org/10.7202/1039583ar>
45. Poirier, Y. (2014, juillet). Économie sociale solidaire et concepts apparentés : Les origines et les définitions. Une perspective internationale.
46. Richez-Battesti, N. (2016). Diversification des modèles d'entreprises d'économie sociale et solidaire : Quelle place pour l'entrepreneur ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15(3–4), 129–142. <https://doi.org/10.3917/entre.153.0129>
47. Richez-Battesti, N., Trouvé, H., Rousseau, F., Eme, B., & Fraisse, L. (2008). Évaluer l'économie sociale et solidaire en France : Bilan sociétal, utilité sociale et épreuve identitaire. *Économie et Solidarités*, 39(1), 53–69
48. Yattara, M. A. (2022). Empowerment et Économie sociale et solidaire (ÉSS) pour une transformation sociale en milieu rural malien : Cas des centres d'autopromotion des femmes (CAFE) de Kita, Toubacoro et Dioïla [Thèse de doctorat, Université Laval].