



MOUNTAIN HER

Empowering women in mountain
farming communities

MOUNTAINHer POLICY BRIEF

MOROCCO



Horizon2020
European Union Funding
for Research & Innovation



PRIMA
Partnership for Research and Innovation
IN THE MEDITERRANEAN AREA

المعهد الوطني للبحث الزراعي
INRAE
Institut National de la Recherche Agronomique



ICARDA
Science for resilient livelihoods in dry areas



OXFAM
أوكسفام



OPENFIELDS
Innovation for Agriculture



Pins



Horizon2020
European Union Funding
for Research & Innovation



PRIMA
PARTNERSHIP FOR RESEARCH AND INNOVATION
IN THE MEDITERRANEAN AREA

المعهد الوطني للبحث الزراعي
العلمي، التعليمي والبحثي
Institut National de la Recherche Agronomique



ICARDA
Science for resilient livelihoods in dry areas



OXFAM
أوكسفام



Empowering women in mountain
farming communities

MOROCCO MOUNTAINHer POLICY BRIEF

Oueslati, D., Najjar, Ait Hssain, J., Nidkazza, Z., Kallida, R., and Oussoulous, N., Ameziane, M. (2025)



FROM EXCLUSION TO SHARED LEADERSHIP: STRENGTHENING WOMEN-LED COOPERATIVES ACROSS RURAL MOROCCO

Enhancing leadership capacity, improving market opportunities, and addressing administrative and financial constraints for lasting impact.

WHAT'S AT STAKE?

In Morocco, despite notable advances in women's rights, women still face persistent socioeconomic obstacles, including widespread illiteracy, restricted access to financial and employment opportunities, inadequate health protection, and ongoing social marginalization, often resulting in dependence and a heavy domestic workload. Given the socioeconomic barriers faced by rural women, cooperatives have emerged as a key mechanism to support their economic inclusion. The cooperative sector has been a central focus of Moroccan development policy to promote rural economic growth and women's integration into the labor market. The significance of cooperatives for rural economy is reflected in their rapid growth in recent years with their number rising from 27,262 in 2019 to 63,445 cooperatives encompassing 778,654 members in 2025. Among these, 7,874 are women cooperatives, highlighting the important, though still limited at 10%, engagement of women in the cooperative sector. Cooperatives in rural regions serve as a means to create jobs and maintain the production of traditional local goods, particularly in remote areas with limited alternative opportunities. Perry et al. (2019) and Jabbouri et al. (2022) acknowledge the significance of cooperatives as spaces for skill development, community cohesion, and economic inclusion. However, unlike these more optimistic assessments, Montanari and Bergh (2019) caution that cooperatives may remain largely symbolic when women's involvement is limited to production roles. In such cases, women participate as workers but do not necessarily gain decision-making power or economic leverage, particularly when they are excluded from leadership positions or cooperative bureau membership. These contrasting perspectives underline the importance of critically examining how cooperatives operate in practice, in order to better address the challenges they face—a focus of this policy brief.

KEY RESULTS

The significance of cooperatives for rural economy is reflected in their rapid growth in recent years with their number **rising from 27,262 in 2019 to 63,445 cooperatives encompassing 778,654 members in 2025.** Among these, 7,874 are women cooperatives, highlighting the important, though still limited at 10%, engagement of women in the cooperative sector

Women's cooperatives in Morocco face significant challenges in reaching consumers and expanding their sales. Their commercial activities are largely limited to direct sales and participation in exhibitions. The relatively older age of many members, combined with the limited presence of youth within cooperatives, reduces exposure to new marketing technologies and innovation.

Obtaining health and safety licenses, particularly ONSSA certification for food products, is often very difficult and requires measures that can be particularly challenging for women's cooperatives to meet. Without this certification, processed foods cannot be legally sold in stores or exported, directly hindering sales and market access.

Morocco's mountain and rural regions face persistent structural challenges, including rural exodus, an aging agricultural workforce, inadequate infrastructure, and unequal access to essential services such as healthcare, education, and digital connectivity. Women remain significantly underrepresented in agricultural leadership and land tenure, constraining inclusive rural development and the adoption of agroecological practices. In these territories, agricultural cooperatives, particularly those operating in mountain and remote areas, encounter major constraints related to market access, financing, and institutional support, limiting their capacity to drive sustainable agriculture, local value creation, and gender equality. This policy brief is part of the MountainHER initiative, a multi-country program active in six countries, with this edition focusing on Morocco. To explore how these issues affect women-led cooperatives in Morocco's mountain communities, researchers from INRA, ICARDA, and Oxfam collaborated on a mixed-methods study combining qualitative and quantitative analysis.

KEY FINDINGS

The MountainHER project's research uncovered a range of challenges affecting Moroccan cooperatives, including gaps in governance and leadership, limited market access, and administrative, social, and financial constraints. Many cooperatives struggle with centralized decision-making, low participation, weak financial and legal knowledge, and limited marketing strategies. Based on stakeholders' consultations, three priorities emerge as the most urgent and impactful. Addressing these priorities is essential to empower women, strengthen cooperative performance, and foster rural development in Morocco's mountain regions.

Limited training and capacity gaps

Governance and leadership remain major obstacles to the effective functioning of women's cooperatives in Morocco. Although cooperative legislation emphasizes transparency, accountability, and participatory management, decision-making is often centralized in the hands of presidents or a small group of members. High illiteracy rates and low education levels among rural women—60% of women in rural areas are illiterate (Education For All Morocco, 2024)—combined with training programs that focus primarily on areas such as food processing or handicrafts, limit their understanding of financial management, reporting, and governance procedures. This lack of knowledge reduces their ability to participate meaningfully in discussions or contribute to cooperative decision-making. As a result, many members remain unaware of key decisions, restricting the inclusiveness, effectiveness, and sustainability of cooperatives.

Marketing strategies and transportation challenges

Women's cooperatives in Morocco face significant challenges in reaching consumers and expanding their sales. Their commercial activities are largely limited to direct sales and participation in exhibitions. The relatively older age of many members, combined with the limited presence of youth within cooperatives, reduces exposure to new marketing technologies and innovation. This contributes to a limited knowledge of digital tools and an overall lack of training in business development, which restricts their ability to promote products more widely. Transportation difficulties further constrain access to distant markets, while social norms sometimes prevent women from traveling alone without a male family member, adding another barrier to participation. Together, these factors hinder women's cooperatives from broadening their customer base and improving their economic performance.

Access to financial and other services

Women's cooperatives in Morocco face multiple administrative and financial constraints that limit their development and sustainability. Limited access to investment opportunities reduces their capacity to expand or improve production. Obtaining health and safety licenses, particularly ONSSA certification for food products, is often very difficult and requires measures that can be particularly challenging for women's cooperatives to meet. Without this certification, processed foods cannot be legally sold in stores or exported, directly hindering sales and market access. Administrative procedures are often complex and unclear, leading to delays, inefficiencies, and mistakes. Many women in cooperatives are unaware of the services available to them and do not manage their cooperatives fully in line with legal and administrative requirements.

POLICY INSIGHTS

Building collective leadership and shared decision-making

Strengthening financial and organizational governance remains central for improving the functioning of women's cooperatives in Morocco. Capacity-building efforts need to expand beyond technical production skills to include financial literacy, cooperative regulations, collective decision-making, and leadership development. Ensuring that all members—not only those in executive positions—acquire these skills contributes to more inclusive and transparent governance. In addition, rotating leadership responsibilities and reinforcing shared decision-making practices can help prevent the concentration of authority and promote greater cohesion and sustainability within cooperatives.

Advancing marketing strategies and youth engagement

Improving market access for women's cooperatives requires easing the process of obtaining health and safety certification and ensuring that capacity-building efforts include ongoing training in marketing strategies and digital promotion. Developing shared digital platforms operated by young professionals can also provide cooperatives with greater visibility and more diversified sales channels. In parallel, the establishment of permanent local or regional exhibition spaces would offer consistent opportunities for product promotion and customer outreach. Encouraging youth to become active members within cooperatives can further introduce new perspectives, strengthen digital and managerial practices, and support the renewal and modernization of cooperative activities.

Improving awareness and accessibility to cooperative support

To strengthen the support network for women's cooperatives, existing programs need to be more accessible, better coordinated, and clearly communicated. Many cooperatives are not fully aware of the financial incentives, technical assistance, and advisory services available to them, which limits their ability to grow and improve internal management practices. Ongoing access to financial advisory services and mentorship would support cooperatives in establishing clear systems for budgeting, accounting, and reporting. Raising awareness through cooperative unions, local networks, targeted outreach, and tailored accompaniment services can help ensure that women understand and make use of these resources. Facilitating optional enrollment in social security systems for members who need it with reduced contribution rates can enable more dignified transition into old age.

REFERENCES

- Najjar, D., Oueslati, D., Ghanem, H. B., Amil, R., Hssain, J. A., Nidkazza, Z., ... & Oussoulous, N. (2025). Seeds of change: Cultivating feminist leadership in the co-operatives of the MENA region. *Gender & Development*, 33(2), 401–428.
- Office du Développement de la Coopération (ODCO). (2025). Home. Retrieved October 24, 2025, from <https://www.odco.gov.ma/>
- Angade, K. (2024). Cooperative entrepreneurship in Morocco: The case study of women's cooperatives in the Souss Massa region. Liège (Belgium): CIRIEC International, Université de Liège.
- Education For All Morocco. (2024). Impact report: Academic year 2023–2024. <https://www.efamorocco.org/p/EFAImpactReport2023-4.pdf>
- Ihendyane, I., El Aissaoui, H., El Kadiri, K., & Mansour, A. (2024). Towards a sovereign industry in Morocco: Insights into the dynamic capabilities of Moroccan cooperatives and reflections on the national preference policy. *African Scientific Journal*, 3(26), 240–260.
- Jabbouri, I., Jabbouri, R., Bahoum, K., & El Hajjaji, Y. (2023). E-commerce adoption among Moroccan agricultural cooperatives: Between structural challenges and immense business performance potential. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 94(4), 1145–1171.
- Tribak, W., & Rguig, S. (2021). Women's rural cooperatives in Morocco: Challenges and collapses. *International Journal of Interdisciplinary Gender Studies*, 2(1), 85–103.
- Montanari, B., & Bergh, S. I. (2019). Why women's traditional knowledge matters in the production processes of natural product development: The case of the Green Morocco Plan. *Women's Studies International Forum*, 77, 102275.
- Perry, W., Rappe, O., Boulhaoua, A., Hassan Loux, L., Elhouss, Y., Ait Ahssain, H., ... & Hraïd, S. (2019). Argan oil and the question of empowerment in rural Morocco. *The Journal of North African Studies*, 24(5), 830–859.

This policy brief was prepared in collaboration with OXFAM and ICARDA, as part of the MountainHer program by the following authors:

- Dorsaf Oueslati, Senior Research Assistant, ICARDA Tunisia. D.Oueslati@cgiar.org
- Dina Najjar, Senior Gender Scientist, ICARDA Morocco, D.Najjar@cgiar.org
- Jihad Ait Hssain, Project Officer, OXFAM Morocco. jihad.aithssain@gmail.com
- Zakaria Nidkazza, Data Manager, OXFAM Morocco. zakaria.nidkazza@oxfam.org
- Rajae Kallida, Triticale Breeder, INRA Rabat. rajae.kallida@inra.ma
- Nada Oussoulous, Project Assistant for the MountainHer project, ICARDA Morocco, N.Oussoulous@cgiar.org
- Maroua Ameziane, Consultant, La Mission 1, maroua.ameziane@gmail.com

It draws on primary qualitative and quantitative data collected through workshops, stakeholder consultations, national reports, and publicly available statistics conducted between February and October 2025.

The views expressed in this brief are those of the authors and do not necessarily reflect those of the supporting institutions.

PARTNERS





Empowering women in mountain
farming communities

NOTE POLITIQUE - MOUNTAINHer Maroc

Oueslati, D., Najjar, Ait Hssain, J., Nidkazza, Z., Kallida, R., and Oussoulous, N., Ameziane, M. (2025)



DE L'EXCLUSION AU LEADERSHIP PARTAGÉ : RENFORCER LES COOPÉRATIVES DIRIGÉES PAR DES FEMMES DANS LES ZONES RURALES DU MAROC

Renforcer les capacités de leadership, améliorer les opportunités commerciales et lever les contraintes administratives et financières pour un impact durable.

QUELS SONT LES ENJEUX ?

Au Maroc, malgré des progrès notables en matière de droits des femmes, celles-ci sont toujours confrontées à des obstacles socio-économiques persistants, notamment un analphabétisme généralisé, un accès limité aux opportunités financières et professionnelles, une protection sanitaire insuffisante et une marginalisation sociale continue, qui se traduisent souvent par une dépendance et une lourde charge de travail domestique (Tribak et Rguig, 2021). Compte tenu des obstacles socio-économiques auxquels sont confrontées les femmes rurales, les coopératives sont apparues comme un mécanisme clé pour soutenir leur inclusion économique.

Le secteur coopératif a été au centre de la politique de développement marocaine visant à promouvoir la croissance économique rurale et l'intégration des femmes sur le marché du travail. L'importance des coopératives pour l'économie rurale se reflète dans leur croissance rapide ces dernières années, leur nombre passant de 27 262 en 2019 à 63 445 coopératives regroupant 778 654 membres en 2025. Parmi celles-ci, 7 874 sont des coopératives de femmes, ce qui souligne l'importance, bien que toujours limitée à 10 %, de l'engagement des femmes dans le secteur coopératif (ODCO, 2025). Les coopératives dans les régions rurales servent à créer des emplois et à maintenir la production de biens locaux traditionnels, en particulier dans les zones reculées où les alternatives sont limitées. Perry et al. (2019) et Jabbouri et al. (2022) reconnaissent l'importance des coopératives en tant qu'espaces de développement des compétences, de cohésion communautaire et d'inclusion économique. Cependant, contrairement à ces évaluations plus optimistes, Montanari et Bergh (2019) avertissent que les coopératives peuvent rester largement symboliques lorsque la participation des femmes se limite à des rôles de production. Dans de tels cas, les femmes participent en tant que travailleuses, mais n'obtiennent pas nécessairement un pouvoir décisionnel ou un levier économique, en particulier lorsqu'elles sont exclues des postes de direction ou de l'adhésion au bureau coopératif. Ces perspectives contrastées soulignent l'importance d'examiner de manière critique le fonctionnement des coopératives dans la pratique, afin de mieux relever les défis auxquels elles sont confrontées, ce qui est l'objet de la présente note d'orientation.

RÉSULTATS PRINCIPAUX

L'importance des coopératives pour l'économie rurale se reflète dans leur croissance rapide ces dernières années, leur nombre passant de 27 262 en 2019 à 63 445 coopératives regroupant 778 654 membres en 2025. Parmi celles-ci, 7 874 sont des coopératives de femmes, ce qui souligne l'importance, bien que toujours limitée à 10 %, de l'engagement des femmes dans le secteur coopératif (ODCO, 2025)

Les coopératives de femmes au Maroc sont confrontées à des défis importants pour atteindre les consommateurs et développer leurs ventes.

Leurs activités commerciales se limitent en grande partie à la vente directe et à la participation à des expositions. L'âge relativement avancé de nombreuses membres, combiné à la présence limitée de jeunes au sein des coopératives, réduit leur exposition aux nouvelles technologies de marketing et à l'innovation

L'obtention de licences en matière de santé et de sécurité, en particulier la certification ONSSA pour les produits alimentaires, est souvent très difficile et nécessite des mesures qui peuvent être particulièrement difficiles à mettre en œuvre pour les coopératives de femmes. Sans cette certification, les aliments transformés ne peuvent être vendus légalement dans les magasins ou exportés, ce qui entrave directement les ventes et l'accès au marché.

Les régions rurales et montagneuses du Maroc sont confrontées à des défis structurels persistants, notamment l'exode rural, le vieillissement de la main-d'œuvre agricole, l'insuffisance des infrastructures et des inégalités d'accès aux services essentiels tels que la santé, l'éducation et la connectivité numérique. Les femmes demeurent largement sous-représentées dans les instances de gouvernance agricole et dans l'accès au foncier, ce qui freine le développement rural inclusif et l'adoption de pratiques agroécologiques. Dans ces territoires, les coopératives agricoles, en particulier celles implantées dans les zones montagneuses et enclavées, font face à d'importantes contraintes liées à l'accès aux marchés, au financement et à l'appui institutionnel, limitant leur capacité à promouvoir une agriculture durable, la création de valeur locale et l'égalité de genre. Cette note politique s'inscrit dans le cadre de l'initiative MountainHER, un programme multinational actif dans six pays, dont cette édition se concentre sur le Maroc. Afin d'étudier l'impact de ces problèmes sur les coopératives dirigées par des femmes dans les communautés montagnardes marocaines, des chercheurs de l'INRA, de l'ICARDA et d'OXFAM ont collaboré à une étude combinant des méthodes mixtes d'analyse qualitative et quantitative.

CONCLUSIONS PRINCIPALES

Les recherches menées dans le cadre du projet MountainHER ont mis en évidence toute une série de défis auxquels sont confrontées les coopératives marocaines, notamment des lacunes en matière de gouvernance et de leadership, un accès limité au marché et des contraintes administratives, sociales et financières. De nombreuses coopératives sont confrontées à une prise de décision centralisée, à une faible participation, à des connaissances financières et juridiques insuffisantes et à des stratégies de commercialisation limitées. Sur la base des consultations menées auprès des parties prenantes, trois priorités apparaissent comme les plus urgentes et les plus importantes. Il est essentiel de répondre à ces priorités pour autonomiser les femmes, renforcer les performances des coopératives et favoriser le développement rural dans les régions montagneuses du Maroc.

Formation limitée et lacunes en matière de capacités

La gouvernance et le leadership restent des obstacles majeurs au bon fonctionnement des coopératives de femmes au Maroc. Bien que la législation sur les coopératives mette l'accent sur la transparence, la responsabilité et la gestion participative, la prise de décision est souvent centralisée entre les mains des présidents ou d'un petit groupe de membres. Le taux d'analphabétisme élevé et le faible niveau d'éducation des femmes rurales (60 % des femmes en milieu rural sont analphabètes, selon Éducation pour tous Maroc, 2024), combinés à des programmes de formation axés principalement sur des domaines tels que la transformation alimentaire ou l'artisanat, limitent leur compréhension des procédures de gestion financière, de reporting et de gouvernance. Ce manque de connaissances réduit leur capacité à participer de manière significative aux discussions ou à contribuer à la prise de décision au sein des coopératives. En conséquence, de nombreux membres restent ignorants des décisions clés, ce qui limite le caractère inclusif, l'efficacité et la durabilité des coopératives.

Stratégies de commercialisation et défis liés au transport

Les coopératives de femmes au Maroc sont confrontées à des défis importants pour atteindre les consommateurs et développer leurs ventes. Leurs activités commerciales se limitent en grande partie à la vente directe et à la participation à des expositions. L'âge relativement avancé de nombreuses membres, combiné à la présence limitée de jeunes au sein des coopératives, réduit leur exposition aux nouvelles technologies de marketing et à l'innovation. Cela contribue à une connaissance limitée des outils numériques et à un manque général de formation en matière de développement commercial, ce qui limite leur capacité à promouvoir leurs produits à plus grande échelle.

Les difficultés de transport limitent encore davantage l'accès aux marchés éloignés, tandis que les normes sociales empêchent parfois les femmes de voyager seules sans un membre masculin de leur famille, ce qui ajoute un obstacle supplémentaire à leur participation. Ensemble, ces facteurs empêchent les coopératives de femmes d'élargir leur clientèle et d'améliorer leurs performances économiques.

Accès aux services financiers et autres

Les coopératives de femmes au Maroc sont confrontées à de multiples contraintes administratives et financières qui limitent leur développement et leur viabilité. L'accès limité aux opportunités d'investissement réduit leur capacité à développer ou à améliorer leur production. L'obtention de licences en matière de santé et de sécurité, en particulier la certification ONSSA pour les produits alimentaires, est souvent très difficile et nécessite des mesures qui peuvent être particulièrement difficiles à mettre en œuvre pour les coopératives de femmes. Sans cette certification, les aliments transformés ne peuvent être vendus légalement dans les magasins ou exportés, ce qui entrave directement les ventes et l'accès au marché. Les procédures administratives sont souvent complexes et peu claires, ce qui entraîne des retards, des inefficacités et des erreurs. De nombreuses femmes membres de coopératives ne connaissent pas les services qui leur sont offerts et ne gèrent pas leurs coopératives en totale conformité avec les exigences légales et administratives.

RECOMMANDATIONS

Renforcer le leadership collectif et la prise de décision partagée

Le renforcement de la gouvernance financière et organisationnelle reste essentiel pour améliorer le fonctionnement des coopératives de femmes au Maroc. Les efforts de renforcement des capacités doivent aller au-delà des compétences techniques de production pour inclure la littératie financière, la réglementation des coopératives, la prise de décision collective et le développement du leadership. Veiller à ce que tous les membres, et pas seulement ceux qui occupent des postes de direction, acquièrent ces compétences contribue à une gouvernance plus inclusive et plus transparente. En outre, la rotation des responsabilités de leadership et le renforcement des pratiques de prise de décision partagée peuvent contribuer à prévenir la concentration du pouvoir et à promouvoir une plus grande cohésion et durabilité au sein des coopératives.

Améliorer les stratégies de marketing et l'engagement des jeunes

Pour améliorer l'accès au marché des coopératives de femmes, il faut faciliter le processus d'obtention des certifications en matière de santé et de sécurité et veiller à ce que les efforts de renforcement des capacités comprennent une formation continue aux stratégies de marketing et à la promotion numérique. Le développement de plateformes numériques communes gérées par de jeunes professionnels peut également offrir aux coopératives une plus grande visibilité et des canaux de vente plus diversifiés. Parallèlement, la création d'espaces d'exposition permanents au niveau local ou régional offrirait des possibilités régulières de promotion des produits et de sensibilisation des clients. Encourager les jeunes à devenir des membres actifs au sein des coopératives peut permettre d'introduire de nouvelles perspectives, de renforcer les pratiques numériques et managériales, et de soutenir le renouvellement et la modernisation des activités coopératives.

Améliorer la sensibilisation et l'accessibilité au soutien aux coopératives

Afin de renforcer le réseau de soutien aux coopératives de femmes, les programmes existants doivent être plus accessibles, mieux coordonnés et clairement communiqués. De nombreuses coopératives ne sont pas pleinement conscientes des incitations financières, de l'assistance technique et des services de conseil qui leur sont proposés, ce qui limite leur capacité à se développer et à améliorer leurs pratiques de gestion interne. Un accès continu à des services de conseil financier et de mentorat aiderait les coopératives à mettre en place des systèmes clairs de budgétisation, de comptabilité et de reporting. La sensibilisation par le biais des unions coopératives, des réseaux locaux, de la sensibilisation ciblée et de services d'accompagnement sur mesure peut contribuer à faire en sorte que les femmes comprennent et utilisent ces ressources. Faciliter l'adhésion facultative aux systèmes de sécurité sociale pour les membres qui en ont besoin, avec des taux de cotisation réduits, peut permettre une transition plus digne vers la vieillesse.

REFFÉRENCES

- Najjar, D., Oueslati, D., Ghanem, H. B., Amil, R., Hssain, J. A., Nidkazza, Z., ... & Oussoulous, N. (2025). Graines de changement : cultiver un leadership féministe au sein des coopératives de la région MENA. *Gender & Development*, 33(2), 401–428.
- Office du Développement de la Coopération (ODCO). (2025). Site officiel. Consulté le 24 octobre 2025, sur <https://www.odco.gov.ma/>
- Angade, K. (2024). L'entrepreneuriat coopératif au Maroc : étude de cas des coopératives féminines dans la région de Souss-Massa. Liège (Belgique) : CIRIEC International, Université de Liège.
- Education For All Morocco. (2024). Rapport d'impact : année académique 2023–2024. <https://www.efamorocco.org/p/EFAlmpactReport2023-4.pdf>
- Ihendyane, I., El Aissaoui, H., El Kadiri, K., & Mansour, A. (2024). Vers une industrie souveraine au Maroc : éclairages sur les capacités dynamiques des coopératives marocaines et réflexions autour de la politique de préférence nationale. *African Scientific Journal*, 3(26), 240–260.
- Jabbouri, I., Jabbouri, R., Bahoum, K., & El Hajjaji, Y. (2023). L'adoption du commerce électronique par les coopératives agricoles marocaines : entre contraintes structurelles et fort potentiel de performance économique. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 94(4), 1145–1171.
- Tribak, W., & Rguig, S. (2021). Les coopératives rurales féminines au Maroc : défis et dynamiques d'échec. *International Journal of Interdisciplinary Gender Studies*, 2(1), 85–103.
- Montanari, B., & Bergh, S. I. (2019). Pourquoi les savoirs traditionnels des femmes sont essentiels dans les processus de production et de valorisation des produits naturels : le cas du Plan Maroc Vert. *Women's Studies International Forum*, 77, 102275.
- Perry, W., Rappe, O., Boulhaoua, A., Hassan Loux, L., Elhouss, Y., Ait Ahssain, H., ... & Hraïd, S. (2019). L'huile d'argan et la question de l'autonomisation en milieu rural au Maroc. *The Journal of North African Studies*, 24(5), 830–859.

Cette note politique a été élaborée en collaboration avec l'INRA, OXFAM, ICARDA, dans le cadre du programme MountainHER, par les auteurs suivants :

- Dorsaf Oueslati, Assistante de recherche senior, ICARDA Tunisie. D.Oueslati@cgiar.org
- Dina Najjar, Chercheuse senior en genre, ICARDA Maroc. D.Najjar@cgiar.org
- Jihad Ait Hssain, Chargé de projet, OXFAM Maroc. jihad.aithssain@gmail.com
- Zakaria Nidkazza, Data Manager, OXFAM Maroc. zakaria.nidkazza@oxfam.org
- Rajae Kallida, Sélectionneuse de triticales, INRA Rabat. rajae.kallida@inra.ma
- Nada Oussoulous, Assistante de projet pour le programme MountainHER, ICARDA Maroc. N.Oussoulous@cgiar.org
- Maroua Ameziane, Consultante, La Mission 1. maroua.ameziane@gmail.com

Elle s'appuie sur des données primaires qualitatives et quantitatives collectées à travers des ateliers, des consultations avec les parties prenantes, des rapports nationaux et des statistiques publiques, recueillies entre février et octobre 2025.

Les opinions exprimées dans cette note sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles des institutions partenaires ou de soutien.

PARTENAIRES



النتائج الرئيسية

تتبع أهمية التعاونيات بالنسبة للاقتصاد القروي في نموها السريع في السنوات الأخيرة، حيث ارتفع عددها من 27262 تعاونية في عام 2019 إلى 63445 تعاونية تضم 778654 عضواً في عام 2025 ومن بين هذه التعاونيات، هناك 7,874 تعاونية نسائية، مما يسلط الضوء على أهمية مشاركة النساء في القطاع التعاوني، وإن كانت لا تزال محدودة بنسبة 10٪.

تواجه التعاونيات النسائية في المغرب تحديات كبيرة في الوصول إلى المستهلكين وتوسيع مبيعاتها. تقتصر أنشطتها التجارية إلى حد كبير على البيع المباشر والمشاركة في المعارض. إن تقدم العديد من الأعضاء في السن نسبياً، إلى جانب وجود عدد محدود من الشباب في التعاونيات، يقلل من تعرضهن لتقنيات التسويق الجديدة والابتكار.

يكون الحصول على تراخيص الصحة والسلامة، ولا سيما شهادة المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية، أمراً صعباً للغاية ويتطلب تدابير قد يكون من الصعب على التعاونيات النسائية الوفاء بها. وبدون هذه الشهادة، لا يمكن بيع الأغذية المصنعة بشكل قانوني في المتاجر أو تصديرها، مما يعيق بشكل مباشر المبيعات والوصول إلى الأسواق.

ورقة سياسية لبرنامج MOUNTAINHer - المغرب أوسلاتي، د.، نجار، د.، آيت حساين، ج.، نيدكازا، ز.، كاليدار، ر.، أوسولوس، ن.، أمزيان، م. (2025)



من الإقطاع إلى القيادة المشتركة: تعزيز التعاونيات التي تقودها النساء في المناطق القروية في المغرب

تعزيز القدرات القيادية، وتحسين فرص السوق، ومعالجة القيود الإدارية، والمالية من أجل تحقيق تأثير دائم.

ما هو على المحك؟

في المغرب، على الرغم من التقدم الملحوظ في مجال حقوق المرأة، لا تزال النساء يواجهن عقبات اجتماعية واقتصادية مستمرة، بما في ذلك انتشار الأمية، والقيود على الوصول إلى الفرص المالية وفرص العمل، وعدم كفاية الحماية الصحية، والتهميش الاجتماعي المستمر، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى التبعية وعبء العمل المنزلي الثقيل. بالنظر إلى الحواجز الاجتماعية والاقتصادية التي تواجهها النساء القرويات، برزت التعاونيات كآلية رئيسية لدعم اندماجهن الاقتصادي. كان قطاع التعاونيات محورياً رئيسياً لسياسة التنمية المغربية لتعزيز النمو الاقتصادي القروي وإدماج المرأة في سوق العمل. تنعكس أهمية التعاونيات بالنسبة للاقتصاد القروي في نموها السريع في السنوات الأخيرة، حيث ارتفع عددها من 27262 تعاونية في عام 2019 إلى 63445 تعاونية تضم 778654 عضواً في عام 2025 ومن بين هذه التعاونيات، هناك 7,874 تعاونية نسائية، مما يسلط الضوء على أهمية مشاركة النساء في القطاع التعاوني، وإن كانت لا تزال محدودة بنسبة 10٪. تعمل التعاونيات في المناطق القروية كوسيلة لخلق فرص عمل والحفاظ على إنتاج السلع المحلية التقليدية، لا سيما في المناطق النائية التي تقل فيها الفرص البديلة. يقر بيرري وآخرون (2019) وجبوري وآخرون (2022) بأهمية التعاونيات كمساحات لتنمية المهارات وتماسك المجتمع والاندماج الاقتصادي. ومع ذلك، على عكس هذه التقييمات الأكثر تفاؤلاً، يحذر مونتاري وبيرغ (2019) من أن التعاونيات قد تظل رمزية إلى حد كبير عندما تقتصر مشاركة النساء على أدوار الإنتاج. في مثل هذه الحالات، تشارك النساء كعاملات ولكنهن لا يكتسبن بالضرورة سلطة اتخاذ القرار أو النفوذ الاقتصادي، لا سيما عندما يتم استبعادهن من المناصب القيادية أو عضوية مكتب التعاونية. تؤكد هذه وجهات النظر المتباينة على أهمية الدراسة النقدية لكيفية عمل التعاونيات في الممارسة العملية، من أجل معالجة التحديات التي تواجهها بشكل أفضل — وهو محور تركيز هذه الورقة السياسية.

في حين أن الأعراف الاجتماعية تمنع النساء في بعض الأحيان من السفر بمفردهن دون أحد أفراد الأسرة الذكور، مما يضيف عائقاً آخر أمام مشاركتهن. وتعيق هذه العوامل مجتمعة تعاونيات النساء من توسيع قاعدة عملائها وتحسين أدائها الاقتصادي.

الوصول إلى الخدمات المالية وغيرها

تواجه التعاونيات النسائية في المغرب قيوداً إدارية ومالية متعددة تحد من تطورها واستدامتها. ويقلل الوصول المحدود إلى فرص الاستثمار من قدرتها على توسيع أو تحسين الإنتاج. وغالباً ما يكون الحصول على تراخيص الصحة والسلامة، ولا سيما شهادة المكتب الوطني للصحة للمنتجات الغذائية، أمراً صعباً للغاية ويتطلب تدابير قد يكون من الصعب على التعاونيات النسائية الوفاء بها. وبدون هذه الشهادة، لا يمكن بيع الأغذية المصنعة بشكل قانوني في المتاجر أو تصديرها، مما يعيق بشكل مباشر المبيعات والوصول إلى الأسواق. غالباً ما تكون الإجراءات الإدارية معقدة وغير واضحة، مما يؤدي إلى تأخيرات وعدم كفاءة وأخطاء. لا تعرف العديد من النساء في التعاونيات الخدمات المتاحة لهن ولا يديرن تعاونياتهن بما يتماشى تماماً مع المتطلبات القانونية والإدارية.

بناءً على هذه المشاكل الثلاث ذات الأولوية، تمت صياغة التوصيات السياساتية التالية بالاشتراك مع أعضاء التعاونيات والمسؤولين وأعضاء منظمات المجتمع المدني.

التوصيات

بناء القيادة الجماعية واتخاذ القرارات المشتركة

يظل تعزيز الحوكمة المالية والتنظيمية أمراً أساسياً لتحسين أداء التعاونيات النسائية في المغرب. يجب أن تتجاوز جهود بناء القدرات المهارات الفنية في مجال الإنتاج لتشمل المعرفة المالية واللوائح التعاونية واتخاذ القرارات الجماعية وتنمية المهارات القيادية. إن ضمان اكتساب جميع الأعضاء - وليس فقط أولئك الذين يشغلون مناصب تنفيذية - لهذه المهارات يساهم في تحقيق حوكمة أكثر شمولاً وشفافية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساعد تناوب مسؤوليات القيادة وتعزيز ممارسات صنع القرار المشترك في منع تركيز السلطة وتعزيز التماسك والاستدامة داخل التعاونيات.

تعزيز استراتيجيات التسويق ومشاركة الشباب

يتطلب تحسين وصول التعاونيات النسائية إلى الأسواق تسهيل عملية الحصول على شهادات الصحة والسلامة وضمان أن تشمل جهود بناء القدرات التدريب المستمر في استراتيجيات التسويق والترويج الرقمي. كما أن تطوير منصات رقمية مشتركة يديرها شباب محترفون يمكن أن يوفر للتعاونيات رؤية أكبر وقنوات بيع أكثر تنوعاً. وبالتوازي مع ذلك، فإن إنشاء مساحات عرض محلية أو إقليمية دائمة من شأنه أن يوفر فرصاً متسقة لترويج المنتجات والتواصل مع العملاء. يمكن أن يؤدي تشجيع الشباب على أن يصبحوا أعضاء نشطين في التعاونيات إلى إدخال وجهات نظر جديدة، وتعزيز الممارسات الرقمية والإدارية، ودعم تجديد وتحديث أنشطة التعاونيات.

تواجه المناطق القروية والجبلية في المغرب تحديات هيكلية مستمرة، من بينها الهجرة القروية، وشيخوخة اليد العاملة الزراعية، وضعف البنيات التحتية، إضافة إلى التفاوتات في الولوج إلى الخدمات الأساسية مثل الصحة والتعليم والربط الرقمي. ولا تزال النساء ممثلات تمثيلاً ضعيفاً في هيئات الحوكمة الزراعية وفي الولوج إلى الأراضي، مما يعيق تحقيق تنمية قروية شاملة ويحد من اعتماد الممارسات الزراعية الإيكولوجية. وفي هذه المجالات، تواجه التعاونيات الفلاحية، ولا سيما تلك المتواجدة في المناطق الجبلية والمعزولة، قيوداً كبيرة تتعلق بالولوج إلى الأسواق والتمويل والدعم المؤسسي، وهو ما يحد من قدرتها على تعزيز فلاحية مستدامة، وخلق قيمة مضافة محلية، وتحقيق المساواة بين الجنسين. هذه الورقة السياسية هي جزء من مبادرة "ماوتن هور"، وهي برنامج متعدد في ستة بلدان، وتركز هذه الطبعة على المغرب. لاستكشاف كيفية تأثير هذه القضايا على التعاونيات التي تقودها النساء في المجتمعات الجبلية المغربية، تعاون باحثون من أوكسفام و إيكاردا و المعهد الوطني للبحوث الزراعية في المغرب في دراسة مختلطة تجمع بين التحليل النوعي والكمي

النتائج الرئيسية

كشفت أبحاث مشروع "ماوتن هور" عن مجموعة من التحديات التي تؤثر على التعاونيات المغربية، بما في ذلك الثغرات في الحوكمة والقيادة، ومحدودية الوصول إلى الأسواق، والقيود الإدارية والاجتماعية والمالية. تعاني العديد من التعاونيات من مركزية صنع القرار، وانخفاض المشاركة، وضعف المعرفة المالية والقانونية، ومحدودية استراتيجيات التسويق. بناءً على مشاورات الأطراف المعنية، برزت ثلاث أولويات باعتبارها الأكثر إلحاحاً وتأثيراً. ومعالجة هذه الأولويات أمر ضروري لتمكين النساء، وتعزيز أداء التعاونيات، وتشجيع التنمية القروية في المناطق الجبلية بالمغرب.

التدريب المحدود والفجوات في القدرات

لا تزال الحوكمة والقيادة تشكلان عقبات رئيسية أمام الأداء الفعال للتعاونيات النسائية في المغرب. على الرغم من أن تشريعات التعاونيات تؤكد على الشفافية والمساءلة والإدارة التشاركية، غالباً ما يكون اتخاذ القرار مركزياً في أيدي الرؤساء أو مجموعة صغيرة من الأعضاء. تحدّد معدلات الأمية المرتفعة ومستويات التعليم المنخفضة بين النساء القرويات - 60٪ من النساء في المناطق القروية أميات (التعليم للجميع المغرب، 2024) - إلى جانب برامج التدريب التي تركز بشكل أساسي على مجالات مثل تجهيز الأغذية أو الحرف اليدوية، من فهمهن لإجراءات الإدارة المالية وإعداد التقارير والحوكمة. يقلل هذا النقص في المعرفة من قدرتهن على المشاركة بشكل هادف في المناقشات أو المساهمة في صنع القرار التعاوني. ونتيجة لذلك، يظل العديد من الأعضاء غير مدركين للقرارات الرئيسية، مما يحد من شمولية التعاونيات وفعاليتها واستدامتها

استراتيجيات التسويق وتحديات النقل

تواجه التعاونيات النسائية في المغرب تحديات كبيرة في الوصول إلى المستهلكين وتوسيع مبيعاتها. تقتصر أنشطتها التجارية إلى حد كبير على البيع المباشر والمشاركة في المعارض. إن تقدم العديد من الأعضاء في السن نسبياً، إلى جانب وجود عدد محدود من الشباب في التعاونيات، يقلل من تعرضهن لتقنيات التسويق الجديدة والابتكار. وهذا يساهم في محدودية معرفتهن بالأدوات الرقمية ونقص التدريب بشكل عام في مجال تطوير الأعمال، مما يحد من قدرتهن على الترويج للمنتجات على نطاق أوسع. وتزيد صعوبات النقل من تقييد الوصول إلى الأسواق البعيدة،

تحسين الوعي وإمكانية الوصول إلى الدعم التعاوني

لتعزيز شبكة الدعم للتعاونيات النسائية، يجب أن تكون البرامج الحالية أكثر سهولة في الوصول إليها، وأفضل تنسيقاً، وأكثر وضوحاً في التواصل. لا تدرك العديد من التعاونيات تماماً الحوافز المالية والمساعدة الفنية والخدمات الاستشارية المتاحة لها، مما يحد من قدرتها على النمو وتحسين ممارسات الإدارة الداخلية. من شأن الوصول المستمر إلى الخدمات الاستشارية المالية والتوجيه أن يدعم التعاونيات في إنشاء أنظمة واضحة للميزانية والمحاسبة وإعداد التقارير. يمكن أن يساعد رفع الوعي من خلال الاتحادات التعاونية والشبكات المحلية والتوعية الموجهة وخدمات المرافقة المخصصة في ضمان فهم النساء لهذه الموارد والاستفادة منها. يمكن أن يؤدي تسهيل التسجيل الاختياري في أنظمة الضمان الاجتماعي للأعضاء الذين يحتاجون إليها بمعدلات مساهمة مخفضة إلى تمكين انتقال أكثر كرامة إلى الشيخوخة.

المراجع

- نجار، د.، أوسلاتي، د.، غانم، ح. ب.، أميل، ر.، آيت حساين، ج.، نيدكازا، ز.، ... أوسولوس، ن. (2025). بذور التغيير: تنمية قيادة نسوية داخل التعاونيات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. مجلة النوع الاجتماعي والتنمية، 33(2)، 401-428.
- مكتب تنمية التعاون (ODCO). (2025). الموقع الرسمي. تم الاطلاع عليه بتاريخ 24 أكتوبر 2025، على الرابط: <https://www.odco.gov.ma/>
- أنغاد، ك. (2024). المقالة التعاونية في المغرب: دراسة حالة للتعاونيات النسائية بجهة سوس-ماسة. لبيج (بلجيكا): المركز الدولي للأبحاث والإعلام حول الاقتصاد العام والاجتماعي والتعاوني (CIRIEC)، جامعة لبيج.
- التعليم للجميع - المغرب. (2024). تقرير الأثر: السنة الأكاديمية 2023-2024 <https://www.efamorocco.org/p/EFAImpactReport202024>
- إهنديان، إ.، العيساوي، ح.، القادري، ك.، ومنصور، أ. (2024). نحو صناعة ذات سيادة في المغرب: إضاءات حول القدرات الدينامية للتعاونيات المغربية وتأمّلات حول سياسة الأفضلية الوطنية. المجلة العلمية الإفريقية، 3(26)، 240-260.
- جبوري، إ.، جبوري، ر.، باهوم، ك.، والحجّاجي، ي. (2023). اعتماد التجارة الإلكترونية من طرف التعاونيات الفلاحية المغربية: بين الإكراهات البنيوية والإمكانات الكبيرة للأداء الاقتصادي. حوليات الاقتصاد العام والتعاوني، 94(4)، 1145-1171.
- تريبيك، و.، والرّقيق، س. (2021). التعاونيات النسوية القروية في المغرب: تحديات وديناميات الإخفاق. المجلة الدولية للدراسات البينية في النوع الاجتماعي، 2(1)، 85-103.
- مونتاناري، ب.، وبييرغ، س. إ. (2019). لماذا تُعدّ المعارف التقليدية للنساء أساسية في عمليات إنتاج وتثمين المنتجات الطبيعية: حالة مخطط المغرب الأخضر. منتدى الدراسات النسوية الدولية، 77، 102275.
- بيري، و.، راب، أ.، بولحوا، أ.، حسن لوكس، ل.، الحوس، ي.، آيت أحساين، ح.، ... حريد، س. (2019). زيت الأركان ومسألة التمكين في الوسط القروي بالمغرب. مجلة دراسات شمال إفريقيا، 24(5)، 830-859.

أعدت هذه الورقة السياسية بالتعاون مع منظمة أوكسفام والمركز الدولي للبحوث الزراعية في المناطق الجافة (ICARDA)، كجزء من برنامج MountainHER من تأليف المؤلفين التاليين :

للاستفسارات، يرجى التواصل بـ:

- دورساف أوسلاتي، باحثة أولى مساعدة في المركز الدولي للبحوث الزراعية في المناطق الجافة (ICARDA) تونس، D.Oueslati@cgiar.org
 - دينا نجار، باحثة أولى متخصصة في النوع الاجتماعي في المركز الدولي للبحوث الزراعية في المناطق الجافة (ICARDA) المغرب، D.Najjar@cgiar.org
 - جهاد آيت حساين، مسؤول/منسق مشروع، أوكسفام المغرب. jihad.aithssain@gmail.com
 - زكريا نيدكازا، مدير البيانات، منظمة أوكسفام، zakaria.nidkazza@oxfam.org
 - رجا كاليدا، أخصائية اختيار/تحسين نبات التريتیکال، المعهد الوطني للبحوث الزراعي (INRA) الرباط. rajae.kallida@inra.ma
 - ندى أوسولوس، مساعدة مشروع في برنامج MountainHER، المركز الدولي للبحوث الزراعية في المناطق الجافة (ICARDA) المغرب، N.Oussoulous@cgiar.org
 - مروة أمزيان، مستشارة، La Mission 1، maroua.ameziane@gmail.com
- ويستند إلى بيانات نوعية وكمية أولية تم جمعها من خلال ورش عمل ومشاورات مع أصحاب المصلحة وتقارير وطنية وإحصاءات متاحة للجمهور أجريت بين فبراير وأكتوبر 2025.
- الآراء الواردة في هذه الورقة السياسية هي آراء المؤلفين ولا تعكس بالضرورة آراء المؤسسات الداعمة.

الشركاء

