

## Mercados solidarios en Marruecos: plataformas creativas para la comercialización de productos cooperativos. Caso de la provincia de Larache

**El Bakkali Abderrachid**

Universidad Abdelmalek Essaadi (Marruecos)  

**Fridi Youssef**

Universidad Abdelmalek Essaadi (Marruecos)  

**El Kouraichi Soukayna**

Universidad Abdelmalek Essaadi (Marruecos)  

**Ouazzani Ahmed**

Universidad Abdelmalek Essaadi (Marruecos)  

<https://dx.doi.org/10.5209/REVE.94851>

Recibido: 16/04/2023 • Aceptado: 26/02/2024 • Publicado: 08/04/2024

**ES Resumen.** Ante la falta de recurso a modalidades modernas de transacciones, el problema principal del producto solidario radica en el mercado, donde se suman, entre otras cosas, la hegemonía de las grandes empresas, la competencia de empresas experimentadas y los rigurosos requisitos para obtener autorizaciones. A pesar de los múltiples esfuerzos realizados para valorizar dicho producto, el problema persiste.

El mercado solidario figura entre las alternativas de mitigación implementadas por las autoridades públicas, lo que ha permitido apoyar a algunas cooperativas, pero sin respaldar a la mayoría, especialmente aquellas que no cuentan con las certificaciones necesarias.

Tal exclusión insta a buscar nuevas funciones que puedan satisfacer a un gran número de cooperativas activas y, por ende, a una gran cantidad de población necesitada dispersa en general en el mundo rural. Esto es lo que nos proponemos descubrir a través de una investigación que constituye el fondo del presente artículo.

Para ello, adoptamos un enfoque exploratorio impuesto por la constatación de que la literatura aún era virgen en cuanto a los zocos solidarios. Partiendo de una sección preliminar de contextualización, seguida de una presentación del zoco solidario de Larache y de sus cooperativas, campo de nuestra investigación, justificación de la elección del instrumento de investigación, aterrizamos en una sección final de análisis/discusión de los resultados, formulación de síntesis/conclusiones para abrir sugerencias de soluciones que esperamos contribuyan a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones desfavorecidas.

**Palabras clave.** Mercado solidario, comercialización, cooperativa.

**Claves Econlit.** A13, A14, B55, Q01.

## ENG Solidarity markets in Morocco: creative platforms for the commercialization of cooperative products. Case of the province of Larache

**ENG Abstract.** In the face of the lack of recourse to modern transaction modalities, the main problem of the solidarity product lies in the market, where factors such as the dominance of large companies, competition from experienced businesses, and stringent requirements for obtaining authorizations come together. Despite the multiple efforts made to valorize this product, the problem persists.

The solidarity market is among the mitigation alternatives implemented by public authorities, which has allowed support for some cooperatives but not for the majority, especially those lacking the necessary certifications.

Such exclusion calls for the search for new functions that can satisfy a large number of active cooperatives and, consequently, a large number of people in need, usually scattered in rural areas. This is what we propose to discover through an investigation that forms the backdrop of this article. For this, we adopt an exploratory approach imposed by the observation that the literature was still virgin regarding solidarity markets. Starting with a preliminary section of contextualization, followed by a presentation of the Larache solidarity market and its cooperatives, the field of our research, justification for the choice of research instrument, we land in a final section of analysis/discussion of the results, formulation of synthesis/conclusions to open suggestions for solutions that we hope will contribute to improving the living conditions of disadvantaged populations.

**Keywords.** Solidarity market, commercialization, cooperative.

**Sumario.** 1. Introducción. 2. Parte preliminar. 3. Metodología. 4. Resultados. 5. Recapitulación. 6. Discusión y conclusión. 7. Referencias bibliográficas.

**Cómo citar:** Abderrachid, E.B., Youssef, F., Soukayna, E.K. & Ahmed, O. (2024). Mercados solidarios en Marruecos: plataformas creativas para la comercialización de productos cooperativos. Caso de la provincia de Larache. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 146(1), 1-12, e94851. <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.94851>.

## 1. Introducción

La principal restricción para los productos de tipo solidario se refiere a la comercialización. En la mayoría de los casos, la venta de los productos de las cooperativas está a merced de intermediarios y empresas comerciales.

Las ferias de exposición tienen un límite de tiempo, la producción es menos competitiva y falta el componente de marketing. Por otro lado, los productos están llenos de historia y tradición, la agricultura es orgánica y fresca. La tendencia hacia un consumo sostenible obliga a buscar alternativas para posicionar los productos de la ESS (Economía Social y Solidaria) en el mercado.

Experiencia única en Marruecos, los mercados solidarios buscan abordar el problema de la comercialización de las cooperativas y satisfacer las necesidades de los consumidores que buscan productos orgánicos y solidarios.

Escaparate del patrimonio y la artesanía locales, el mercado solidario tiene la ambición de promover los productos locales y artesanales de las cooperativas marroquíes, los cuales acceden regularmente sin intermediarios y a su justo valor.

El acceso está sujeto a medidas de salud y calidad, el Ministerio de Agricultura debe certificar la trazabilidad, el origen, la salubridad y el empaquetado del producto.

El carácter comercial se disuelve en perspectivas sociales esperadas a través del apoyo a pequeñas iniciativas económicas, especialmente aquellas que provienen de cooperativas femeninas.

En resumen, tiene una importancia que motiva a explorarlo en profundidad y contribuir a su valorización y desarrollo.

Debido a la dificultad de abordar sus múltiples facetas en un solo artículo, nos hemos resignado a centrar nuestro estudio especialmente en sus roles en términos de solidaridad durante la comercialización de los productos de las cooperativas que acuden a él.

Para ello, hemos planeado una sección preliminar que aborda los modos de comercialización, otra empírica que incluye la metodología, el terreno de investigación, la población, los casos estudiados, el instrumento de recopilación de datos, el procesamiento y análisis de los resultados, y una tercera sección de presentación/discusión de estos últimos y propuesta de posibles mejoras.

## 2. Parte preliminar

### 2.1. Comercio online / offline

A pesar de la originalidad de sus productos locales y la variedad de sus modalidades de comercialización, las cooperativas aún enfrentan dificultades para acceder a los canales modernos de distribución.

Esto se debe generalmente no solo a la falta de medios de comunicación, que se refleja en la debilidad de las redes, la falta de dominio de las herramientas de internet y la ignorancia de la existencia de técnicas de marketing, sino también a la falta de recursos humanos calificados, al desconocimiento del mercado, a la falta de estrategias claras de comercialización, a la competencia de las empresas industriales, a la proliferación de intermediarios e imitadores, a la inadaptación del empaque, etc.

La mayoría de ellas recurren a canales directos de distribución, ya sea a los mercados más cercanos o a tiendas propias, y por lo tanto, al comercio *offline* a través de un circuito corto que reduce la necesidad de recurrir a intermediarios. Representada por una tasa del 87,5% según Ailli en 2017, esta tendencia se redujo a un 80% según una encuesta de Ouaddi en 2020, donde el uso del circuito largo alcanzó el 15% a través de intermediarios como productores, mayoristas, minoristas, consumidores, y llegó al 5% en las GMS (Grandes y Medianas Superficies) a pesar de sus exigencias en términos de calidad y cantidad.

Según Ailli (2017), el 37,5% de los accesos al mercado nacional (*Marjane, Acima, Label'Vie-Carrefour* y *Aswak Assalam*) se realizan a través de la firma de convenios de comercialización con cadenas de distribución.

Según Duterme (2019), el circuito corto es un método de venta que reduce el número de intermediarios, promueve el mantenimiento de las explotaciones, fomenta la cooperación entre los productores, contribuye al desarrollo local y motiva un comercio más justo que fortalece el vínculo entre el productor y el consumidor.

En 2008, Chiffolleau define el circuito corto mediante tres criterios:

1. El número de intermediarios debe ser cero o uno;
2. El carácter individual o colectivo del sistema de venta;
3. La distancia geográfica entre la producción y la venta/consumo.

Para Nejari y Lebzar (2018), las plataformas de comercio en línea experimentan un crecimiento evidente entre las cooperativas al utilizar redes sociales, especialmente *Facebook*, que se convierten en instrumentos cada vez más favoritos para ellas debido a las facilidades de acceso al mercado que proporcionan.

Hoy en día, el comercio en línea se ha convertido en una elección irreversible, según Fernández-Bonilla y sus colaboradores (2022), especialmente porque internet está cada vez más presente en las transacciones de compra, venta, servicios y apoyo a productos. Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) contribuyen a mejorar el rendimiento comercial, y el entorno económico está cada vez más impregnado de avances tecnológicos e innovaciones. Además, los teléfonos inteligentes, las computadoras y el *software* se han vuelto herramientas indispensables para la comunicación.

## 2.2. Mercados solidarios

Se trata de plataformas comerciales que facilitan el encuentro directo entre productores y consumidores, ubicadas en un contexto internacional de promoción de un SAA<sup>1</sup> (Sistema Alimentario Alternativo) que aboga por la agricultura orgánica, el comercio justo y el circuito corto.

Estos mercados tienen un papel crucial en la promoción de la economía social y solidaria a través de una comercialización justa de los productos de las cooperativas y grupos en un espacio de intercambio, formación e información. Además, contribuyen a mejorar la imagen de marca y la calidad de los productos locales y artesanales, brindan apoyo y fortalecen las capacidades técnicas y gerenciales de las cooperativas, promueven un desarrollo confiable y sostenible en áreas remotas, y contribuyen a la mejora de la infraestructura socioeconómica, así como a la equidad de oportunidades, asociaciones y redes en favor de pequeñas entidades económicas.

### a. El mercado solidario de Larache

Con el apoyo técnico y financiero de la Iniciativa Nacional para el Desarrollo Humano (INDH) y *ECODEL*<sup>2</sup> en términos de equipamiento, comunicación y formación, el mercado solidario de Larache ha abordado la necesidad de las cooperativas en cuanto a la comercialización de productos locales y artesanales.

Se asigna como objetivo una buena promoción de la ESS a través de la provisión de un espacio de exposición/comercialización en beneficio de estas y la valorización del producto local.

Es un zoco abierto desde 2015 para las cooperativas locales y cualquier otra cooperativa marroquí, así como para la clientela local y cualquier otro visitante.

Sin embargo, para acceder a él, las cooperativas deben:

1. Tener un estatus legal;
2. Firmar un acuerdo de colaboración
3. Y proporcionar productos conformes a las condiciones sanitarias y a las normas de embalaje vigentes.

La exposición es en principio gratuita, a excepción de una contribución estimada del 10% de los ingresos mensuales, que se retira para su gestión.

La actividad comercial se vio afectada durante la pandemia de la Covid-19 y sus efectos en:

1. La afluencia, que disminuyó;
2. Los ingresos mensuales, que solo cubren los gastos de gestión del centro y ya no garantizan beneficios suficientes;
3. La incapacidad del centro para diversificar su clientela y abrirse al público extranjero;
4. La disminución de la calidad de los productos en comparación con las expectativas;
5. La reducción de la variedad de productos en la mayoría de las cooperativas...

### b. El mercado Oasis de Casablanca

Creado en marzo de 2017 como parte del Programa de Apoyo a las Cooperativas iniciado por la Fundación Mohammed V para la Solidaridad, este mercado surgió para satisfacer una necesidad expresada por las autoridades públicas marroquíes y las organizaciones no gubernamentales, relacionada con la promoción y desarrollo de las cooperativas interesadas en los productos autóctonos y la artesanía.

Estas últimas no se quejaban tanto de la falta de mejora en la cantidad o calidad de sus productos, sino de las dificultades para acceder a los mercados y del margen de beneficio insignificante que obtenían debido a la disminución de los precios de venta, sus irregularidades y la supremacía de los intermediarios.

Ante esta situación que afectaba negativamente la sostenibilidad de las actividades cooperativas, la Fundación Mohammed V para la Solidaridad adoptó una dinámica original orientada a brindar apoyo y acompañamiento para hacerles justicia. Esta dinámica se materializó en un proyecto piloto que consiste en la construcción del centro de comercio justo y solidario, un mercado del cual se beneficiarán las cooperativas, los grupos de cooperativas y los Grupos de Interés Económico (GIE).

Ubicado en el barrio de Oasis en Casablanca, este mercado está abierto los 7 días de la semana, de 10:00 a 20:00. Se presenta como un edificio de planta baja más dos pisos, con una superficie de 2 400 m<sup>2</sup> y un costo total de 16.5 millones de MAD. Ofrecido por la Fundación Mohammed V para la Solidaridad, su equipamiento está a cargo de la asociación encargada de la gestión del mercado solidario, la cual recibe la asistencia de los miembros del consejo de administración y se encarga de su gestión.

Bajo la presidencia de la Fundación Mohammed V para la Solidaridad en su consejo de administración, cuenta con el respaldo de:

1. *Crédit Agricole*;

1 El SAA nació en la década de 1970 como respuesta a un sistema agroindustrial convencional que demostró sus limitaciones en términos medioambientales, económicos y sociales (Maignan, 2016).

2 ECODEL es una asociación de desarrollo equitativo que participa activamente en el desarrollo local y provincial de Larache.

2. *Barid Al Maghrib*;
3. MAMDA<sup>3</sup>;
4. Ministerio de Turismo, Transporte Aéreo, Artesanía y Economía Social y Solidaria;
5. Asociación de Gestión del Centro de Microfinanzas Solidarias;
6. Asociación de Gestión del Centro de Microempresas;
7. Agencia de Desarrollo Agrícola;
8. *Maroc PME*;
9. *Office du Développement de la Coopération*;
10. ONSSA<sup>4</sup>;
11. Cofarma (*Marjane*);
12. Sociedad Nacional de Transporte y Logística.

Las etapas de su funcionamiento se realizan de la siguiente manera:

**Selección de artículos:** selección de cooperativas según las necesidades de los clientes, la representatividad de todas las regiones del Reino, la posesión de autorizaciones ONSSA para los productos locales.

**Referenciación:** validación del embalaje (resistencia, atractivo, mención de ingredientes), validación del precio de venta según la capacidad y la competencia, emisión de la orden de suministro, recepción de los artículos, etiquetado.

**Implantación de los productos:** diagrama predefinido y señalización.

**Venta y pago de las cooperativas:** cobro de las ventas, depósito de los ingresos en el banco, transferencia de las ventas a las cooperativas el 1 y el 16 de cada mes.

Sin embargo, el acceso de las cooperativas está condicionado por la necesidad de tener un estatus legal o ser miembro de un GIE, y la venta tiene la ventaja de realizarse directamente y sin intermediarios.

Según las estadísticas recopiladas el 31 de diciembre de 2021, el mercado solidario ya contaba con 372 cooperativas y grupos distribuidos de la siguiente manera (ver tabla 1):

Tabla 1. Distribución de las cooperativas por productos

Productos locales	Artesanía	Cosméticos
163	124	85

Fuente: datos recopilados de la entrevista con el responsable del mercado solidario de Casablanca

En cuanto a la comercialización, según esas mismas estadísticas, ya se ha registrado la venta de más de 5 800 000 737 789 artículos, un consumo estimado de productos por parte de aproximadamente 770 000 clientes, principalmente del segmento A y B+, con un pago mediante tarjeta bancaria que supera el 50%. Además, hay un gran interés de cooperativas que representan las 12 regiones del Reino y un total de ventas desde la apertura en marzo de 2017 que alcanza la considerable cifra de 200 millones de MAD.

Con un acompañamiento a las cooperativas, podría ser posible superar ciertas dificultades que aún persisten, relacionadas, entre otras cosas, con:

1. La cualificación de las cooperativas;
2. La dominancia de los intermediarios;
3. La certificación de la ONSSA y del Ministerio de Salud para los productos cosméticos y agroalimentarios.

### c. Zoco *Chamali* de Tetuán

Inscrito en el marco de la fase III de la INDH y de los esfuerzos de apoyo a la ESS, este zoco debería agradecer la participación de jóvenes empresarios en las obras de su construcción.

Se trata de una plataforma comercial inaugurada el sábado 25 de junio de 2022, equipada bajo los auspicios de la INDH y dedicada a la venta, durante todo el año, de productos de cooperativas, especialmente plantas medicinales y aromáticas, productos cosméticos, productos lácteos, aceites y miel, así como productos artesanales y cerámicos.

Construida en una superficie de 1000 m<sup>2</sup>, se presenta como un edificio de R+2 abierto a las cooperativas de la provincia de Tetuán, así como a las de otras provincias de la región, e incluso a las de todo Marruecos.

Su gestión está encomendada a una asociación cuyos miembros incluyen representantes de cooperativas. Además de un equipo administrativo liderado por una mujer joven, se cuenta con un equipo técnico compuesto por dos cajeras, un vendedor, un almacenista, personal de seguridad y limpieza.

Las cooperativas que tienen un estatus legal y cumplen con los requisitos de calidad y cantidad tienen derecho a un acceso gratuito, y la tarifa de gestión se añade al precio de venta con una tasa del 10 al 20%.

3 MAMDA: *la Mutuelle Agricole Marocaine D'Assurances*, dedicada al mundo agrícola, ha estado acompañando a los agricultores y protegiéndolos contra los avatares de la vida, especialmente los riesgos climáticos, desde 1963.

4 ONSSA: La Oficina Nacional de Seguridad Sanitaria de los Productos Alimentarios es un organismo público marroquí responsable de la seguridad sanitaria de los productos alimentarios y de la conformidad de los alimentos importados a Marruecos. Está bajo la tutela del Ministerio de Agricultura y Pesca Marítima de Marruecos.

Reciben formación como parte del Programa de Fortalecimiento de Capacidades y Modernización. Se ha habilitado una sala de reuniones con este fin.

Un área de entretenimiento que incluye una cafetería y un restaurante ofrece a los visitantes placeres gastronómicos marroquíes orgánicos, contribuyendo así al prestigio y la sostenibilidad dinámica del lugar.

Al final de su primer trimestre de actividad, este mercado ya contaba con:

1. La exhibición de 35 cooperativas con 1 600 productos;
2. 9 000 transacciones de compra
3. Y cifras alentadoras de ingresos.

Mientras conserva su circuito corto como base de un comercio justo que beneficia a las cooperativas y a los consumidores, ahora se propone diversificar sus métodos de comercialización mediante la creación de una plataforma de comercio electrónico, el lanzamiento de cestas orgánicas que lleguen a los lujosos hoteles y restaurantes destacados...

### 2.3. Otros espacios de comercialización

La estrategia de la ESS<sup>5</sup> se basa en la multiplicación de los canales de comercialización a través de:

1. Salones regionales y nacionales de exposición periódica o aleatoria;
2. Una plataforma de comercio justo;
3. Mercados itinerantes;
4. Tiendas de comercio solidario;
5. Cadenas de distribución a gran escala;
6. Empresas turísticas;
7. Sitios turísticos;
8. Vías de exportación...

Además, implica actividad en espacios permanentes y otros ocasionales.

Como espacios permanentes, se pueden mencionar los quioscos solidarios de Agadir y Rabat, el *Fendak Dar Dbagh* de Tánger, el mercado *Sanad Solidaire* de Béni Mellal, el espacio de economía social y solidaria de Ouzoud, las Casas del Azafrán y de los Productos Locales de Azilal y Taliouine, el Centro de Comercio Solidario de Ouarzazate, el Complejo para la Comercialización de Productos Locales de Errachidia y muchos otros que están en proceso de creación.

En cuanto a los espacios ocasionales, se dividen en varias categorías, a saber:

1. Los salones internacionales, que se organizan rotativamente en todo el mundo.
2. Los salones internacionales organizados en Marruecos.
3. Los salones nacionales que, hasta 2022, han tenido ocho sesiones con 4 000 expositores, de los cuales el 52% son mujeres.
4. Los salones regionales que, hasta 2022, cuentan con 22 ediciones y 3 000 expositores, con un 60% de participación femenina.
5. Los mercados itinerantes de la ESS, presentes en diversas provincias y que suman 45, con la participación de 3 000 expositores y una presencia femenina mayoritaria del 66%.

## 3. Metodología

Nuestra aproximación es decididamente exploratoria debido a la reciente atención dada a la cuestión del papel de los mercados solidarios en la comercialización de los productos de las cooperativas y, por lo tanto, debido a la escasez de escritos al respecto.

Por lo tanto, comenzamos con una visita al mercado solidario de Larache, cuyos responsables nos explicaron el concepto y facilitaron el contacto con las cooperativas afiliadas, al mismo tiempo que nos proporcionaron información sobre las gamas de productos expuestos.

A través de la lectura de documentos oficiales y artículos periodísticos, luego pudimos seleccionar personas de recursos que nos proporcionaron la información deseada.

Visitando zoco *Chamali* de Tetuán y *Fendak Dar Dbagh* de Tánger, pudimos apreciar la dinámica regional de la comercialización tanto mediante la observación directa como a través de la información proporcionada por los responsables de dichos zocos.

Entrando en contacto con los responsables de los zocos solidarios más importantes, los de Casablanca, Beni Mellal, Ouzoud, Azilal, Ouarzazate y Errachidia, posteriormente pudimos obtener más información para la elaboración de dos guías de entrevista, la primera dirigida a los responsables de estos zocos con un contenido centrado en el contexto de aparición de los zocos solidarios, su papel en la comercialización, su modo de gestión, condiciones de acceso y limitaciones, la segunda destinada a los representantes de las cooperativas con un contenido relacionado con los datos inherentes a las cooperativas, sus representantes y sus procesos de comercialización.

Nuestra elección de la provincia de Larache como campo de investigación se debe, entre otras cosas:

1. Al hecho de que esta provincia alberga el zoco solidario más antiguo de Marruecos;
2. Al hecho de que el mayor número de cooperativas de la región pertenece a ella;
3. A la proximidad de estos zocos y cooperativas con respecto a la Facultad Polidisciplinaria de Larache,

encargada del seguimiento de nuestra acción y comprometida en un destacado proyecto de apertura a su entorno exterior.

De las 35 cooperativas que conforman la población objeto de nuestra investigación y que pertenecen a diversas regiones y provincias de Marruecos, nos dirigimos a 08 de ellas, lo que representa una tasa de representatividad del 22.8%. Sin embargo, esta tasa solo representa a las cooperativas de Larache debido a la falta de recursos materiales y financieros.

Estas cooperativas se distribuyen de la siguiente manera (ver tabla 2):

Tabla 2. Distribución de las cooperativas objeto del artículo

	Cooperativas artesanales			Cooperativas agrícolas		
OPCIONES	Marroquinería	Costura	Cerámica	Apicultura	Cosmético	Cuscús
NÚMERO	1	2	1	1	2	1
TOTAL	04			04		

Fuente: elaboración propia

Hemos optado además por guías de entrevistas semidirectivas, ya que, por su experiencia, se espera que nuestros entrevistados posean más conocimientos e información de lo que nuestras preguntas formuladas pueden delimitar; estas últimas deben servir solo como desencadenantes de sus reflexiones.

Estas entrevistas se llevan a cabo cara a cara o a distancia según la disponibilidad de los responsables de los mercados solidarios y los representantes de las cooperativas, y han dado lugar a análisis manuales de los cuales hemos intentado formular síntesis relacionadas con nuestra pregunta inicial y proponer sugerencias para mejorar el papel de los mercados solidarios marroquíes.

## 4. Resultados

### 4.1. La visita de los zocos solidarios

El recorrido por estos espacios culminó con las siguientes observaciones sobre sus estructuras, su organización y su dinámica.

#### a. El mercado solidario de Larache

Elemento de la arteria principal de la ciudad, colinda con el complejo artesanal y resulta lo suficientemente atractivo gracias a su letrero que sobresale sobre su fachada de vidrio, la cual, por su translucidez, invita a lanzar una mirada admirativa a una exhibición cuidadosamente ordenada de productos en venta.

Al cruzar el umbral, una empleada encargada de la venta demuestra poseer un conocimiento perfecto de los productos. Los mostradores de cuscús, miel, especias, productos cosméticos, cerámica, cestería, artículos de cuero, *djellabas*, y *Mendils*<sup>6</sup>, invitan luego a intuir la fuerte presencia de las cooperativas de Larache y el lugar destacado otorgado a las cooperativas externas.

Esta presencia, sin embargo, requiere más espacio. De hecho, con una expansión vertical de este recinto de exposición limitado a una planta baja, las oportunidades de exhibición atraerían aún más participación y las aglomeraciones tendrían más probabilidades de reducirse.

Por otro lado, la conservación, especialmente la de productos perecederos, aún deja mucho que desear debido a la falta de equipo de refrigeración.

Sin embargo, las operaciones de aprovisionamiento y venta se registran mediante el uso de computadoras, y se observa una presencia modesta en la web, aunque poco actualizada.

#### b. Zoco Chamali en Tetuán

Por su ubicación estratégica, situado en una zona muy dinámica entre la salida del aeropuerto y la arteria principal de la ciudad, su superficie que permite una capacidad de alojamiento importante, su construcción con tres fachadas y dos niveles, sus dos portales que separan los flujos de entrada y salida y están coronados por letreros visibles desde lejos, la buena reputación de su moderno café y su restaurante que ofrece platos tradicionales, la atractividad del zoco *Chamali* se presenta como uno de sus puntos fuertes.

Entre sus ventajas en comparación con el de Larache, este recinto apenas sufre de insuficiencias en términos de conservación de productos perecederos. Además, hay un espacio equipado con refrigeradores reservado exclusivamente para productos lácteos.

Además, se encuentra una gran sala de reuniones y capacitación, una sala de oración, baños públicos, bancos para el descanso...

La afluencia alcanza su punto máximo alrededor de las diecisiete horas, momento en el que se observan colas tanto para las compras como para el consumo en el restaurante o en el café.

6 *Mindil*: un producto de la artesanía tradicional, usado por las mujeres en las regiones del norte de Marruecos.

### c. *Fendaq Dar Dbagh* en Tánger

Parte del patrimonio cultural, tuvo su lugar gracias al programa de rehabilitación y puesta en valor de la antigua Medina de Tánger (2020-2024), después de un desgaste acumulado desde el siglo XVII.

Ahora se presenta como un espacio de 340 m<sup>2</sup> dedicado a la exposición/comercialización, así como a la dinamización socioeconómica. Además de su bloque administrativo y su sala de formación, su planta baja contiene varios estantes destinados a la cuidadosa exhibición de frutos secos, cereales, plantas aromáticas y medicinales, productos artesanales, productos cosméticos, es decir, un recorrido que conduce inevitablemente a la caja ubicada en la salida. En cuanto al piso, está especialmente diseñado para formaciones y placeres de degustación.

Sin embargo, la afluencia no parece ser aún significativa dada la reciente adopción de su función como mercado solidario.

### 4.2. Las entrevistas con los responsables

Nuestras entrevistas se llevaron a cabo de forma presencial y/o en línea con los responsables de las plataformas de comercio solidario mencionadas a continuación (ver tabla 3):

Tabla 3. Distribución de los responsables de los mercados solidarios entrevistados

Niveles	Plataformas	Localidades
Nacional	Mercado solidario <i>l'Oasis</i>	Casablanca
	Mercado Solidario <i>Sanad</i>	Beni Mellal
	Espacio de economía social y solidaria	Ouzoud
	Casa del Azafrán y productos locales	Azilal
	Centro de Comercio Solidario	Ouarzazate
	Complejo para la comercialización de productos locales	Errachidia
Regional	<i>Fendaq Dar Dbagh</i>	Tánger
	Zoco <i>Chamali</i>	Tetuán
	Zoco Solidario	Larache

Fuente: elaboración propia

Estas entrevistas nos permitieron recopilar elementos para entender la dinámica nacional y regional de los zocos en cuestión.

Según los responsables interrogados, estos zocos, diseñados en el marco de la resolución del problema de la comercialización de los productos de las cooperativas, constituyen un verdadero impulso para la promoción de la ESS mediante mejoras en el volumen de negocios y la calidad de la producción, al mismo tiempo que brindan valiosas oportunidades para encuentros entre partidarios de la economía sostenible y seguidores del consumo responsable.

Financiado por la Fundación Mohamed V para la Solidaridad, el zoco solidario Oasis de Casablanca se presenta como un modelo a seguir frente al zoco *Chamali* de Tetuán, que está financiado por la INDH. Los demás son aún de pequeño tamaño, pero son susceptibles de desarrollo gracias al financiamiento de la INDH o de la Fundación Mohamed V para la Solidaridad.

Sin embargo, estos zocos trabajan independientemente unos de otros y solo sirven como lugares de transacciones directas establecidas entre cooperativas o GIE y clientes. Las primeras son los proveedores y los segundos son los consumidores finales, lo que destaca un comercio de circuito corto, sin intermediación ni especulación como resultado.

La supervisión está a cargo de asociaciones y/o un consejo de administración que reúne a representantes de la Fundación, bancos, compañías de seguros, el departamento ministerial y muchos otros actores públicos, privados y liberales (como en el caso del mercado *Oasis* de Casablanca).

El abastecimiento y la gestión parten desde la selección de los artículos hasta llegar a la venta y el depósito de los ingresos en las cuentas de las cooperativas, a través de etapas que incluyen la verificación de los requisitos de calidad, el etiquetado, etc.

Asegurados por instancias específicas como la ONSSA o comités de dirección, el apoyo se centra exclusivamente en la gestión o control, debiendo todos los mencionados zocos depender únicamente de sus propios recursos.

Según las mismas fuentes, toda cooperativa tiene el derecho de acceder a cualquier zoco solidario en Marruecos siempre y cuando tenga un estatus legal y cumpla con los requisitos cualitativos y cuantitativos. Como resultado, se beneficia gratuitamente de la plataforma comercial física y virtual, la cual despliega

considerables esfuerzos en términos de marketing clásico y marketing digital.

En general, el nivel de satisfacción de los responsables interrogados parece bastante alto, teniendo en cuenta el creciente entusiasmo registrado entre las cooperativas y los clientes, la diversidad de productos expuestos y las cifras de ventas obtenidas.

Paralelamente a la función de comercialización, los zocos solidarios proporcionan apoyo a las cooperativas y ofrecen formación en términos de empaquetado, etiquetado, presentación e incluso mejora de la calidad del producto.

Sin embargo, no faltan las dificultades. Estas son restricciones relacionadas con el mercado solidario y otras vinculadas a las cooperativas.

Las primeras se deben a la ubicación, superficie, modo de gestión o habilidades gerenciales y comerciales de algunos equipos; las otras a las circunstancias económicas, la estacionalidad de la producción, la calidad de los productos de algunas cooperativas, aspectos logísticos, la cualificación de los miembros, la falta de espíritu emprendedor en algunos miembros, la insuficiencia de recursos financieros o la distancia geográfica.

Según los responsables interrogados, sin embargo, estos obstáculos son susceptibles de ser remediados siempre y cuando se adopte un enfoque participativo que respete las opiniones de todas las partes interesadas y que trabaje para un desarrollo continuo de la ESS.

### 4.3. Entrevistas con cooperativas

#### a. Datos sociodemográficos de los encuestados

1. Número de encuestados: 8 representantes de cooperativas de Larache
2. Mujeres: 5
3. Diferencia de edad: 26 a 61 años
  - Situación familia:
    - Casado: 5
    - Individuales: 2
    - Divorciados: 1
  - Número de niños a cargo de los padres: 22
  - Niveles de grado:
    - Universidad: 3
    - Colegio: 1
    - Primaria: 3
    - *M'sid*<sup>7</sup>: 1
  - Formaciones específicas en el ámbito de actividad: 8

#### b. Datos sobre las cooperativas

1. Situación geográfica
  - Urbano: 7
  - Rural: 1
2. Edad: 2 a 60 años
3. Sectores de actividad:
  - Artesanía: 4
  - Agricultura: 4
4. Certificación
  - ONSSA: las 4 cooperativas agrícolas.
  - Calidad: 2 cooperativas agrícolas.
5. Número acumulado de miembros: 105
6. Número acumulado de empleos: 145

#### c. Cuestión de gobernanza

En este aspecto, nuestra entrevista se centró en la observancia del marco normativo, en la gestión contable, en la disponibilidad de archivos y en la formación de la junta directiva.

Los representantes interrogados respondieron positivamente a los dos primeros puntos, especialmente en lo que respecta al respeto de la asamblea general y a la gestión contable, esta última siendo realizada por los propios miembros o confiada a instancias externas.

En cuanto a los archivos, se declaró que se mantenían siempre actualizados en más del 87% de los casos, y la formación de la junta directiva respetaba la presencia juvenil y el enfoque de género. Las mujeres eran miembros de la junta en 7/8 de las cooperativas en cuestión, un porcentaje que podría haber sido del 100% en caso de que la naturaleza del trabajo de una cooperativa de marroquinería hubiera requerido la presencia femenina.

7 *M'sid* se refiere a la escuela coránica que forma parte de la enseñanza árabe-islámica tradicional, también conocida como enseñanza original, introducida en Marruecos desde el siglo VII con la conquista árabe. Estas escuelas podrían ser calificadas como de enseñanza preparatoria o primaria. Permitían un aprendizaje integral de la lectura y escritura, así como la recitación de todo el Corán de memoria, seguido de su reproducción escrita después de la memorización. El aprendizaje completo del Texto Sagrado podía comenzar a la edad de 4-5 años y finalizar a los 15 o 20 años, o incluso durar hasta los 40 años o más. La enseñanza era individual y no se exigía ninguna condición de edad. Cualquier persona que hubiera memorizado el Corán merecía el título de "*taleb*" (letrado, también conocido como "*fqih*" o maestro de la escuela coránica) (Moatassime, 1978).

#### **d. Estado de comercialización**

En este aspecto, nuestras preguntas se centraron en los métodos de comercialización vigentes, en el servicio brindado a las cooperativas por el zoco solidario, en la cualificación de los recursos humanos y en las redes de relaciones y comunicación.

En cuanto al primer punto relacionado con los métodos, se delineó un cuadro muy alentador a través de las respuestas recopiladas. El comercio no se limita a las modalidades clásicas y cada vez más recurre a medios virtuales, lo que le asegura una proyección más allá de las fronteras.

La importancia de los servicios del zoco solidario se ha vuelto evidente, ya que ninguna cooperativa ha renunciado a dichos servicios. Agreguemos que, solo mencionando las cooperativas de la provincia de Larache, de 2015 a 2022, su número como beneficiarios ha aumentado de 03 a 10, un crecimiento que podría haber sido aún mayor de no ser por las limitaciones debidas a las condiciones de acceso relacionadas con la legalidad, la higiene, la calidad del producto y su presentación.

Estos servicios se materializan, entre otras cosas, a través de una serie de beneficios otorgados a las cooperativas, como la designación de una encargada de ventas, la disponibilidad de espacios de exposición, la moderación de las tarifas de servicio, la libertad de acceso/retiro y el aprendizaje conjunto facilitado por la simultaneidad de la presencia de las cooperativas y los productos.

El tercer punto abordado en esta investigación consistió en obtener información sobre la calidad de los recursos humanos involucrados. Aquí, surge una necesidad de formación, especialmente en lo que respecta a estrategias y técnicas de marketing, comunicación en línea y establecimiento de redes para las cooperativas.

En efecto, según las respuestas recopiladas, con dichas formaciones sería posible multiplicar los canales de distribución para ampliar la gama de clientes, designar de manera más racional habilidades aptas y motivadas para la comercialización, habilidades capaces de elaborar planes de marketing y garantizar la coordinación interna y externa.

En cuanto a la coordinación, según nuestros entrevistados, el servicio de ventas se beneficiaría al estar a cargo de personas consideradas capacitadas y preocupadas por el interés de las cooperativas.

Para lograrlo, en resumen, se ha expresado el deseo de un desarrollo continuo del espíritu emprendedor, tanto para los miembros de las cooperativas como para los responsables del zoco.

En cuarto lugar, se abordó la importancia de las redes de relaciones/comunicación, que lamentablemente aún están ausentes.

De hecho, observan nuestros entrevistados, gracias al trabajo en redes, las cooperativas tendrían la ventaja de dotarse de más poder de negociación frente a las condiciones del mercado, a los diferentes actores internos y externos, de ampliar su margen de maniobra para llegar a esferas más importantes de comercialización, como las grandes y medianas superficies, los zocos locales, las ferias de exposición, y de abogar ante las instancias correspondientes, ya sea para ampliar, equipar y acondicionar el zoco existente o para crear otros zocos dentro de la misma provincia.

Se trata de un espíritu de grupo, una plataforma para el intercambio de experiencias, la mejora de las normas de calidad y productividad, y la puesta en común de los medios logísticos.

Un espíritu así, según nuestros entrevistados, tendría la oportunidad de fortalecerse siempre y cuando exista una plataforma de comercio electrónico que permita reducir las distancias entre el zoco y sus proveedores, las cooperativas, así como entre el zoco y sus clientes, los consumidores, incluso mediante la promoción de productos solidarios a través de anuncios publicitarios bien elaborados y la diversificación de los métodos de pago.

## **5. Recapitulación**

A pesar de su reciente creación, el zoco solidario se enmarca en un contexto marroquí caracterizado por un creciente interés en la economía social y solidaria y una firme voluntad de promover actividades generadoras de ingresos.

Esto es precisamente lo que destacan tanto sus responsables como los representantes de las cooperativas. Aquí hay una convicción que alimenta muchas esperanzas para el futuro, ya que el zoco se considera un impulso para la promoción de la economía social y solidaria, una solución al problema tan sentido por las cooperativas en cuanto a la comercialización.

De hecho, gracias a esta gran iniciativa, estas últimas logran mejorar cada vez más sus cifras de ventas, así como la calidad de sus productos, y logran optimizar su comunicación con los consumidores.

El principio del cortocircuito goza, además, de una mayor protección, ya que cualquier especulación o intermediación no tiene cabida. Los productos también están sujetos a etapas de verificación y ratificación que les aseguran el privilegio necesario para su comercialización.

Además, tanto entre los responsables como entre los representantes de las cooperativas, el zoco se presenta como una instancia de orientación al servicio de las cooperativas. En algunos de ellos, incluso es posible encontrar espacios de formación permanente y oportunidades de acompañamiento indirecto proporcionadas por los responsables, además de los intercambios de experiencias y las inspiraciones que brinda la simple presencia en el zoco.

Según dichos representantes, gracias a esta iniciativa, la comercialización incluso supera las modalidades clásicas y se adapta a la nueva tendencia abierta a lo virtual y sus posibilidades de alcance.

Asimismo, agregan los representantes mencionados, el mercado solidario libera a las cooperativas de la carga de las ventas al tiempo que les brinda el derecho de exposición a costos mínimos y oportunidades de exhibición en espacios generalmente amplios.

Aunque limitada en la región del Norte, la observación directa de los mercados solidarios ha venido a confirmar las declaraciones recogidas de los mencionados responsables y representantes.

En cuanto a los servicios mencionados anteriormente, a través de nuestra investigación de campo realizada en los mercados visitados, cabe destacar la presencia de cafeterías-restaurantes y centros de atracción cultural, especialmente en las dos ciudades principales de la región del Norte.

Sin embargo, a pesar de los fuertes y loables beneficios observados a través de esta investigación, las deficiencias no faltarán, siendo esto motivo suficiente para la mejora continua que caracteriza los zocos solidarios.

De hecho, al interrogar a los responsables, notamos una necesidad aún apremiante de coordinación entre los zocos, con el fin de asegurar un desarrollo simétrico para todos, tanto en términos de personal como de servicios. Además, se destaca la necesidad de proporcionar a ciertas plataformas, como en el caso de Larache, más espacios y permitirles la elaboración de planes de marketing adecuados.

Por otro lado, es necesario instar a las cooperativas a mejorar constantemente la calidad/cantidad de sus productos y a desarrollar medidas para hacer frente a los riesgos derivados de eventos estacionales y contingencias. Esto requiere la presencia constante de un espíritu emprendedor basado en los valores de responsabilidad, iniciativa y pertenencia al grupo. Un espíritu capaz de optimizar los recursos, compartirlos y reducir las disparidades espacio-temporales.

La calificación de los miembros de las cooperativas se vuelve imperativa en cuanto a estrategias y técnicas de marketing, *networking*, negociación, defensa y TICs.

Las normas también deben adaptarse al tamaño de las cooperativas, especialmente en lo que respecta a la certificación de productos agroalimentarios y cosméticos.

En resumen, nuestra investigación nos ha permitido identificar un nivel de satisfacción muy prometedor en los diferentes zocos mencionados, con la excepción de Larache, que al menos debería alcanzar el nivel de los otros zocos ubicados en las grandes aglomeraciones.

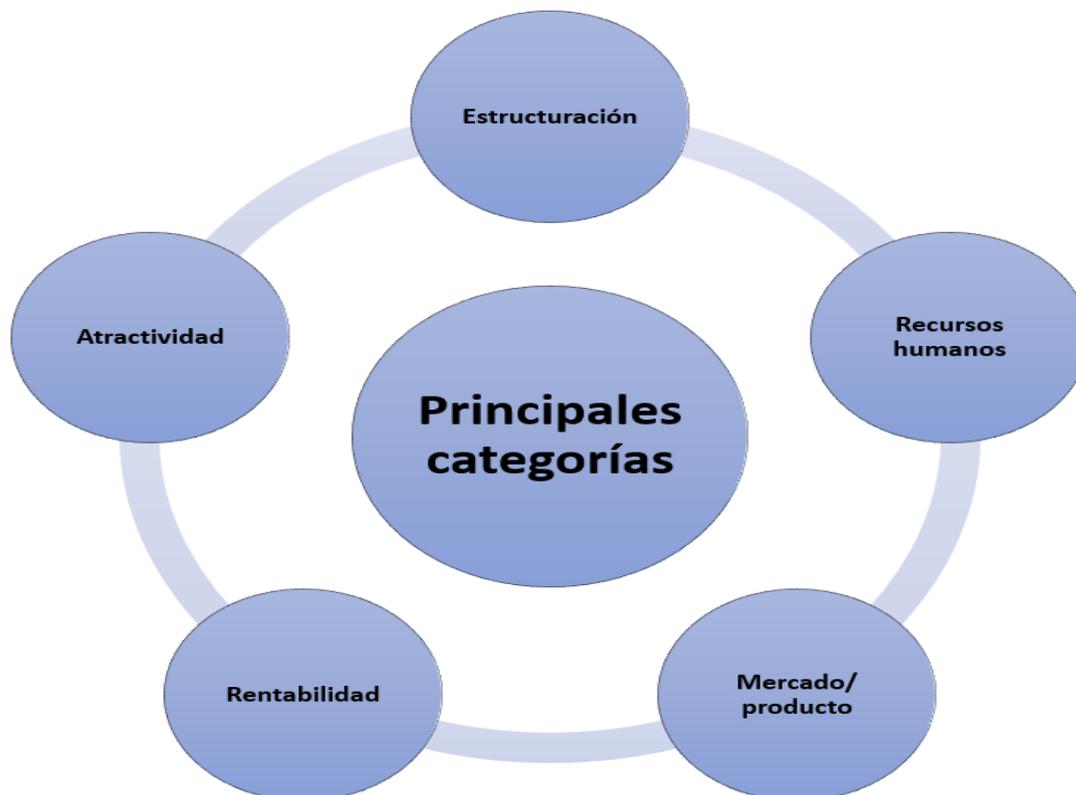
Para recapitular, es un deber reconocer que la iniciativa del zoco solidario ha logrado impulsar exponencialmente la promoción de la ESS y el beneficio de las cooperativas, dado que solo ha tomado siete años alcanzar tal nivel de satisfacción.

## 6. Discusión y Conclusión

Los resultados son en general muy prometedores, especialmente cuando se hace referencia al ritmo de desarrollo registrado. Anuncian, por lo tanto, un futuro próspero para muchas operaciones de mejora, siempre y cuando las estrategias promocionales obtengan un mayor grado de racionalidad.

Del análisis de estos resultados, se delinean seis categorías interactivas en horizontes más o menos lejanos para el futuro de la ESS, las cooperativas y los mercados solidarios. Las concebimos en forma de tipología que esperamos ver desarrollarse aguas abajo por otros equipos de investigación.

Las principales categorías se presentan de la siguiente manera (ver figura 1)



(figura.1) Las principales categorías identificadas.

En cuanto a la estructuración, es más que deseable llevar a cabo un trabajo de elaboración de programas, planes de acción y marcos de referencia a nivel nacional, regional, provincial y local, con el objetivo de promover y motivar socialmente. Esto debe hacerse a través de enfoques que aborden aspectos como la sistémica, la participación, la interacción, la diversidad, lo funcional y lo contractual, con el fin de involucrar a todas las entidades formales e informales relacionadas con el tema. Esto requerirá aún más esfuerzos de colaboración, coordinación trascendental, adopción de tecnologías de la información y comunicación, organización de seminarios, congresos y presencia en ferias, exposiciones, supermercados, mercados locales, entre otros.

Los recursos humanos deberían recibir un interés aún más profundo para una calificación capaz de desarrollar aún más un espíritu emprendedor imbuido de valores de responsabilidad, iniciativa y pertenencia, capaz de negociar y abogar. Esto requiere diferentes formas de formación: formación heterogénea, co-formación, auto-formación y formación personalizada.

Ante el contexto mercantil y las restricciones competitivas de los tiempos modernos, el mercado solidario está invitado a desplegar aún más esfuerzos con las cooperativas que ofrecen productos solidarios. Su acción debería superar el simple papel de espacio de exposición para integrarse en una dinámica sinérgica basada en su participación con las cooperativas en cuanto al control y la mejora de la calidad/cantidad de los productos, la mejora de la logística de transporte y almacenamiento, la diferenciación de las normas de seguridad sanitaria y el acceso al mercado según las especificidades locales.

El estudio de la rentabilidad debería acompañar permanentemente el proceso de comercialización a través de la documentación de las transacciones, auditorías periódicas y un seguimiento regular, todo con el objetivo de aumentar los ingresos y optimizar los costos.

La atractividad también debe desempeñar su papel en este entorno competitivo, donde, a través de la superficie del mercado, su ubicación, su diseño, su equipamiento, sus anuncios, la expresión de la cultura, la artesanía local y la solidaridad tendrían la oportunidad de hacerse oír.

### Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

### Declaración de contribución de autoría

El Bakkali Abderrachid y Fridi Youssef se encargaron de la concepción y diseño, la adquisición, análisis e interpretación de los datos del artículo. El Kouraichi Soukaina participó en la redacción y revisión crítica del texto. Ouazzani Ahmed participó en la redacción, revisión crítica del texto y aprobó la versión final para su publicación.

### 7. Referencias bibliográficas

- Ailli, S. (2017). Étude des pratiques marketing des coopératives marocaines: cas des coopératives de la région Fès-Meknès. *La Revue Marocaine de la Pensée Contemporaine*, 1, Article 1. <https://revues.imist.ma/index.php/RMPC/article/view/11003>.
- Aubry, C., & Chiffolleau, Y. (2009). Le développement des circuits courts et l'agriculture péri-urbaine: Histoire, évolution en cours et questions actuelles. *Innovations Agronomiques*, 5, 53–67.
- Ayob, A. H. (2021). E-commerce adoption in ASEAN: Who and where? *Future Business Journal*, 7(1), 4. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00051-8>.
- Balambo, M. A., & Elbaz, J. (2016). Les réseaux sociaux dans le canal de distribution traditionnel au Maroc: L'exemple des Souassa, *Marché et Organisations*, n° 26(2), 241–258. <https://doi.org/10.3917/maorg.026.0241>.
- Bennani, B. (2013). Marketing, quelle place dans la gestion des coopératives au Maroc: Cas des coopératives de la région Tensift-Haouz. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 8, Article 8. <https://doi.org/10.48376/IMIST.PRSM/remarem-v0i8.3497>.
- Beylier, R. P., Messeghem, K., & Fort, F. (2011). Les distributeurs à la conquête de la légitimité territoriale: Le cas Carrefour, *Management & Avenir*, n° 44(4), 235–255. <https://doi.org/10.3917/mav.044.0235>.
- Bouroua, M. A., & Hamimaz, R. (2017). *Les facteurs institutionnels d'accès des coopératives marocaines des produits de terroir aux marchés organisés: cas de l'huile d'olive*. 24.
- Boutry, O., & Ferru, M. (2016). Les circuits courts: Un modèle soutenable fondé sur les proximités? In *Alimentation et proximités* (pp. 59–83). Éducagri éditions. <https://doi.org/10.3917/edagri.mundl.2016.01.0059>.
- Cherradi, L., & Kharraz, O. E. (2018). Les pratiques de marketing au niveau des coopératives: Cas de la province de Ouarzazate. *Repères et Perspectives Economiques*, 2(2), Article 2. <https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/RPE/12870>.
- Chiffolleau, Y. (2008). Chapitre 1. Les circuits courts de commercialisation en agriculture: Diversité et enjeux pour le développement durable, In *Références* (pp. 19–30). Éducagri éditions. <https://doi.org/10.3917/edagri.colle.2008.01.0019>.
- Chiffolleau, Y. (2009). *Formes et enjeux des circuits courts de commercialisation en agriculture*. 37.
- Deverre, C., & Lamine, C. (2010). Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue de travaux anglophones en sciences sociales. *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, 317, Article 317. <https://doi.org/10.4000/economierurale.2676>.
- Dossa, Z. A. (2012). *Cooperatives: A Development Strategy? An Analysis of Argan Oil Cooperatives in*

- Southwest Morocco (SSRN Scholarly Paper 2018898). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2018898>.
- Dufour, A., & Lanciano, E. (2012). Les circuits courts de commercialisation: Un retour de l'acteur paysan? *Revue Française de Socio-Économie*, 9. <https://doi.org/10.3917/rfse.009.0153>.
- Duterme, T. (2019). Yuna Chiffolleau, Les circuits courts alimentaires. Entre marché et innovation sociale. *Lectures*. <https://doi.org/10.4000/lectures.38443>.
- Fernández-Bonilla, F., Gijón, C., & De la Vega, B. (2022). E-commerce in Spain: Determining factors and the importance of the e-trust. *Telecommunications Policy*, 46(1), 102280. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2021.102280>.
- Gauthier, N. (2013). *Alternatives agroalimentaires et circuits courts: Les impacts du marché de solidarité régionale de l'Estrie sur les producteurs agricoles*. 175.
- Girard, M., & Rebaï, N. (2020). Circuits courts de commercialisation et transition territoriale dans les Andes. Une réflexion depuis le Pérou et l'Équateur. *Cybergeog*. <https://doi.org/10.4000/cybergeog.33986>.
- Hébert, M., Moubarac, J.-C., Mercille, G., Kestens, Y., & Robitaille, É. (2019). *Acheter des fruits et légumes locaux sur mon chemin: Analyse de la fréquentation et des premiers effets du Marché solidaire Cadillac*. 154.
- Holcman, R. (2015). Chapitre 7. Commerce équitable Nord-Nord et circuits courts, In *Économie sociale et solidaire* (pp. 201–216). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.holcm.2015.03.0201>.
- Le Velly, R. (2012). *Sociologie du marché: La Découverte*. <https://doi.org/10.3917/dec.level.2012.01>.
- Le Velly, R. (2017). *Sociologie des systèmes alimentaires alternatifs: Une promesse de différence*. Presses des Mines. <https://doi.org/10.4000/books.pressesmines.3715>.
- Leonard, V. (n.d.). *Essai de typologie des modes de commercialisation des produits fermiers en circuits courts*. 23.
- Lubello, P., Falque, A., Temri, L., & Bainville, S. (Eds.). (2016). *Des systèmes agroalimentaires en transition*. Éditions Quae.
- Maha, R. (2021). *La formation de l'intention comportementale: La consommation des produits de terroir labellisés*. 2, 18.
- Maignan, M. (2016). *Le construction d'un prix juste au sein d'un système agro-alimentaire alternatif: Cas de la Société Coopérative d'Intérêt Collectif AlterConso* [Theses, Université Paris Est - Institut de Recherche en Gestion]. <https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-02091349>.
- Manon, B., & Claudia, L. (2016). *Un circuit court alimentaire, économique et solidaire: Le cas du Marché de proximité de Québec*. 72.
- Maréchal, G. (2008). *Les circuits courts alimentaires: Bien manger dans les territoires*. Educagri Editions.
- Mashalah, H. A., Hassini, E., Gunasekaran, A., & Bhatt (Mishra), D. (2022). The impact of digital transformation on supply chains through e-commerce: Literature review and a conceptual framework. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 165, 102837. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2022.102837>.
- Moatassime, A. (1978). La politique de l'enseignement au Maroc de 1957 à 1977, *Maghreb - Machrek*, N° 79(1), 29–54. <https://doi.org/10.3917/machr1.079.0029>.
- Morizot-Braud, F., & Gauche, A. (2016). Références sur les circuits courts de commercialisation (RCC). *Innovations Agronomiques*, 49, 59–68. <https://doi.org/10.15454/1.4622760419837153E12>.
- Nanda, A., Xu, Y., & Zhang, F. (2021). How would the COVID-19 pandemic reshape retail real estate and high streets through acceleration of E-commerce and digitalization? *Journal of Urban Management*, 10(2), 110–124. <https://doi.org/10.1016/j.jum.2021.04.001>.
- Nejjari, I., & Lebzar. (2018). *TIC et performance commerciale des coopératives: ÉTUDE D'IMPACT*-. 17.
- Ouaddi, H. (2020). L'application du marketing par les coopératives marocaines: cas des coopératives de la région Souss Massa, *Revue Française d'Économie et de Gestion*. <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/42>.
- Picot-Coupey, K. (2013). Les voies d'avenir du magasin physique à l'heure du commerce connecté, *Gestion*, Vol. 38(2), 51–61. <https://doi.org/10.3917/riges.382.0051>.
- Praly, C., Chazoule, C., Delfosse, C., Bon, N., & Cornée, M. (2009). *La notion de "proximité" pour analyser les circuits courts*. 18.
- Praly, C., Chazoule, C., Delfosse, C., & Mindler, P. (2014). Les circuits de proximité, cadre d'analyse de la relocalisation des circuits alimentaires. *Géographie, Économie, Société*, 16(4), 455–478. <https://doi.org/10.3166/ges.16.455-478>.
- Raif, M., Aitheda, A., & Bribich, S. (n.d.). *La labellisation des produits de terroir dans le cadre de l'ESS au Maroc: Le consommateur en est-il conscient?* 2, 19.
- Shim, J. K., Qureshi, A. A., Siegel, J. G., & Siegel, R. M. (2013). *The international handbook of electronic commerce*. Routledge.