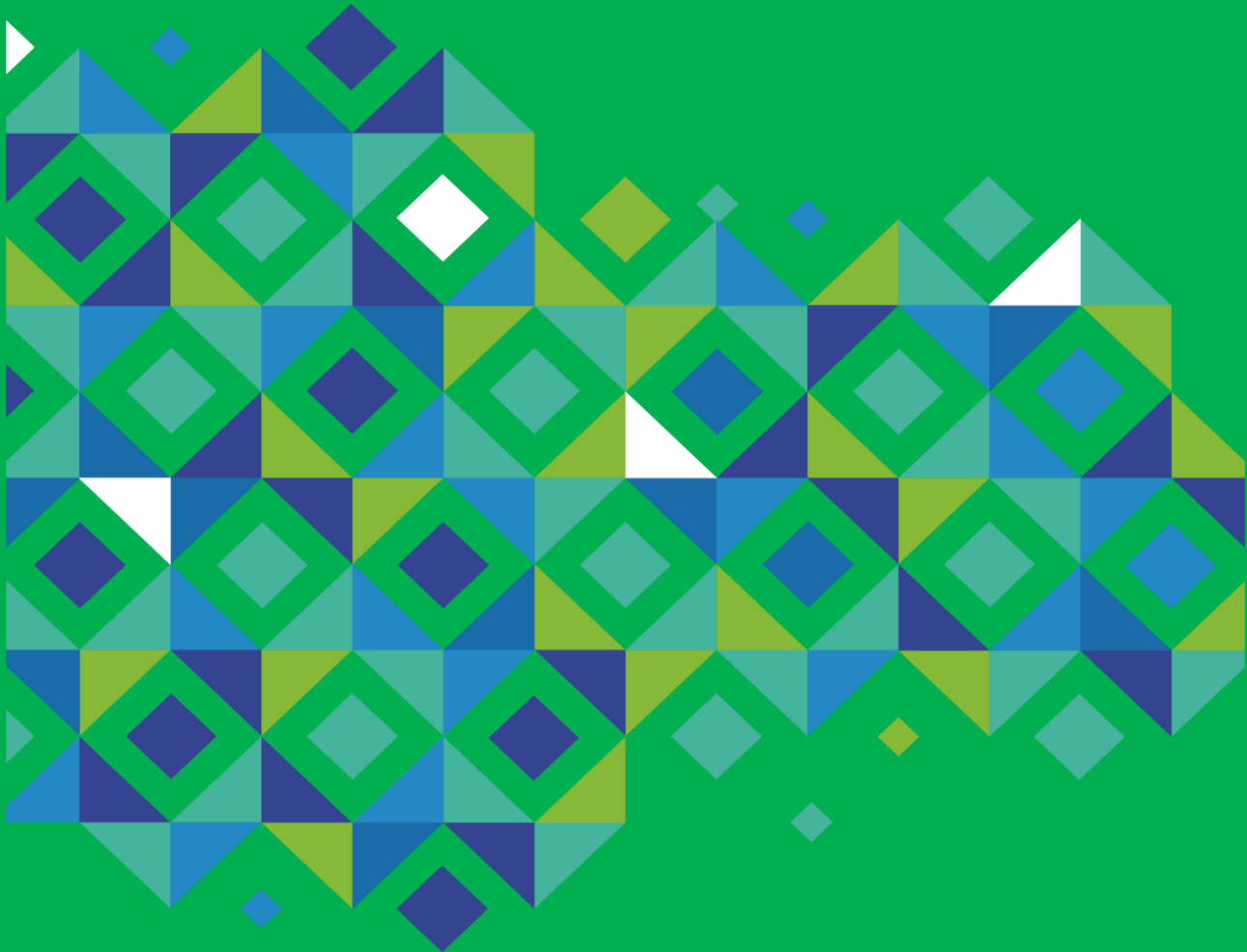




*Support to an Enabling Business Environment  
for MSMEs Development & Financial Inclusion*

**Note d'orientation : La digitalisation de  
l'écosystème des PME exportatrices au  
Maroc**

Project Number: EuropeAid/139517/DH/SER/Multi  
Contract Number: 2018/401284



## Table des matières

A. Aperçu des exportations des PME au Maroc	3
B. La transition digitale des PME marocaines	4
C. La digitalisation de l'écosystème export	6
D. Axes de renforcement et proposition d'une action pilote d'appui	7
E. Partenariat ADD-Maroc PME-FENAGRI pour l'appui à la digitalisation des PME exportatrices agroalimentaires	9

## Note d'orientation : La digitalisation de l'écosystème export au Maroc

### A. Aperçu des exportations des PME au Maroc

Les petites et moyennes entreprises (PME) représentent près de 98% des entreprises marocaines mais ne génèrent que 31% des exportations du Royaume. Parmi les principales contraintes auxquelles doivent faire face les PME figurent : 1) la difficulté à pénétrer les marchés, 2) l'obtention d'un financement, 3) les coûts de transport et la lourdeur des procédures douanières, malgré les avancées de ces dernières années, 4) le coût de la couverture contre le risque de change, 5) des services d'accompagnement à l'export insuffisants, 6) la faiblesse de la R&D, 7) l'accès aux informations sur le marché étranger, 8) les certificats européens exigés, 9) la chaîne du froid et 10) le budget consacré à l'activité d'export.<sup>1</sup>

L'ouverture commerciale du Maroc n'a cessé de s'accroître depuis la fin des années 90, la valeur marchande des biens échangés ayant atteint 87,5 % du PIB du Royaume en 2019. Cette tendance est le résultat des efforts du Royaume orientés à attirer les investissements directs étrangers nécessaires pour le développement d'une plate-forme de réexportation, dominée par les grandes entreprises. Grâce à la réduction des barrières tarifaires et non tarifaires au commerce, à la conclusion de différents accords commerciaux et la mise à niveau du climat des affaires, les exportations marocaines ont augmenté de manière continue pour atteindre 39 % du PIB en 2019.<sup>2</sup> Au cours des dernières décennies, le Maroc a également diversifié sa production<sup>3</sup>: Les industries qui ont le plus fortement augmenté leurs exportations sont les véhicules, les engrais, ainsi que les fils, câbles et conducteurs électriques. En particulier, l'industrie automobile a considérablement augmenté le niveau de sa production destinée à l'export qui est passée de 20 % en 2005 à environ 90 % en 2016.<sup>4</sup> Au cours des 20 dernières années, le secteur technologique a aussi connu une progression substantielle au Maroc, faisant du Royaume l'un des premiers acteurs en Afrique en matière de connectivité, de télécommunication, d'accès à internet et d'utilisation du digital.<sup>5</sup> Le secteur des télécommunications et de l'informatique représente 9 % des exportations globales.<sup>6</sup> Le Maroc est également un lieu important pour la délocalisation des technologies de l'information, en particulier pour les clients européens.<sup>7</sup> En termes d'exportations de services, le Maroc exporte principalement des services aux entreprises, de tourisme et de transport, avec un commerce global de services représentant 24,9 % du PIB en 2019<sup>8</sup>, qui sont, au moins en partie, facilités par le digital (en termes de livraison, de passation de commande, etc.).

---

<sup>1</sup> FEMISE (2019), p. 53.

<sup>2</sup> Indicateurs du développement dans le monde (2020) : Exportations (% du PIB).

<sup>3</sup> Vidican-Auktor, Georgeta/Hahn, Tina (2017) : The effectiveness of Morocco's Industrial Policy in Promoting a National Automotive Industry, Discussion Paper 27/2017, German Development Institute, Bonn, p. 1.

<sup>4</sup> FEMISE (2019): Identification des obstacles à l'intégration dans les chaînes des valeurs mondiales des PME marocaines, FEMISE Rapport Euromed : Septembre 2019, p. 12.

<sup>5</sup> Mazars/Tribune Afrique (2019): Le Maroc, la future « digital nation » africaine ?, Policy Paper 2019, <https://www.mazars.ma/Accueil/Insights/Actualites/Le-Maroc-la-future-digital-Nation-africaine> - consulté le 14 septembre 2021.

<sup>6</sup> ASMEX (2020) : Etude de l'offre exportable des 12 régions du Maroc, présentation de synthèse, p. 10; ITC Trade Map.

<sup>7</sup> GTAI (2019) : Le Maroc veut devenir le plus important pôle numérique d'Afrique francophone (en allemand), <https://www.gtai.de/gtai-de/trade/specials/special/marokko/marokko-will-zum-wichtigsten-digitalhub-im-108060> - consulté le 14 septembre 2021.

<sup>8</sup> Indicateurs du développement dans le monde (2020) : Commerce des services (% du PIB).

Le Maroc a également réussi à diversifier ses marchés d'exportation : Si l'UE reste le premier partenaire commercial avec 70,3 % de ses exportations en valeur, le Royaume exporte aujourd'hui également 12,2 % de ses exportations globales vers l'Asie et 7,8 % vers l'Afrique.<sup>9</sup>

Concernant le commerce électronique, le marché marocain de l'e-commerce est en plein essor et fait partie des marchés les plus dynamiques d'Afrique. Il existe peu de données sur les transactions internationales du Maroc en matière de commerce électronique. Sur le marché local, cependant, il y a eu une augmentation des portails de commerce électronique de 300 (le nombre total est maintenant de 1000) au cours de 2020. Les paiements en ligne ont également augmenté de 46,5 %, dépassant ainsi les 13 millions pendant cette période, selon le Centre Monétique Interbancaire. Cela montre que l'acceptation de l'utilisation de moyens numériques pour les transactions de biens et de services est en hausse au Maroc. Des plateformes comme Jumia sont en pleine expansion.<sup>10</sup> En Afrique, seul le Maroc a signé un accord commercial préférentiel comportant un chapitre sur le commerce électronique (avec les États-Unis).<sup>11</sup> Toutefois, l'indice de l'e-commerce B2C de la CNUCED classe le Maroc à la 95ème place au classement mondial (sur 152 pays) et à la 7ème place en Afrique. Le royaume reçoit des notes faibles, notamment en matière de fiabilité postale.<sup>12</sup> En outre, l'e-commerce international n'est pas développé en raison d'un manque de garanties légales, de solutions appropriées de paiement en ligne dans les transactions électroniques et les difficultés logistiques.<sup>13</sup> Le Rapport Mondial sur l'Économie Numérique 2020 du Forum économique mondial, qui mesure la propension des pays à exploiter les opportunités offertes par les technologies de l'information et de la communication en examinant les dimensions de la technologie, des personnes, de la gouvernance et de l'impact, place le Maroc au 93e rang sur 134 pays (derrière la Jordanie, l'Égypte, le Liban et la Tunisie).<sup>14</sup> Par ailleurs, pour faciliter les procédures d'achat en ligne, l'Office des Changes a fait un effort, au profit des e-commerçants en relevant la dotation du commerce électronique pour les personnes physiques de 10.000 à 15.000 DH.<sup>15</sup>

## B. La transition digitale des PME marocaines

Le Maroc a fait de la transition digitale une priorité avec le " Plan Digital 2020", afin de se positionner en tant que hub africain dans ce domaine. **L'Agence de Développement du Digital (ADD)** a été créée en 2017 comme organe d'exécution de cette stratégie. La mission actuelle de l'ADD est entre autres la mise à jour de la stratégie « **Maroc Digital 2020** », le financement et le pilotage des projets publics dans le domaine de l'e-gouvernement ainsi que la diffusion d'outils numériques et leur utilisation chez les citoyens. Dans sa Note d'Orientations Générales pour le Développement du Digital au Maroc à horizon 2025, l'ADD

---

<sup>9</sup> ITC Trade Map (2020); World's Top Exports (2020): Morocco's Top 10 Exports, <http://www.worldstopexports.com/moroccos-top-10-exports/> - consulté le 5 octobre 2020.

<sup>10</sup> <https://www.medias24.com/2021/04/28/les-freins-au-developpement-du-e-commerce-au-maroc-experts/>

<sup>11</sup> WTO (2020) : E-commerce in Africa: issues and challenges, [https://www.wto-ilibrary.org/development-and-building-trade-capacity/adapting-to-the-digital-trade-era\\_655c1539-en](https://www.wto-ilibrary.org/development-and-building-trade-capacity/adapting-to-the-digital-trade-era_655c1539-en), consulté le 14 septembre, p. 135

<sup>12</sup> UNCTAD (2020) : The UNCTAD B2C E-commerce Index 2020: Spotlight on Latin America and the Caribbean, Geneva, p. 15.

<sup>13</sup> Société Générale (2020) : Le marché marocain : E-Commerce, <https://import-export.societegenerale.fr/fr/fiche-pays/maroc/ecommerce> - consulté le 6 octobre 2020 ; Maroc Diplomatique (2021) : L'avenir est aux e-commerçants transfrontaliers, <https://maroc-diplomatique.net/lavenir-est-aux-e-commerçants-transfrontaliers/> - consulté le 23 septembre 2021.

<sup>14</sup> WEF (2020) : Network Readiness Index 2020, <https://networkreadinessindex.org/> - consulté le 4 octobre.

<sup>15</sup> Maroc Diplomatique (2021) : L'avenir est aux e-commerçants transfrontaliers, <https://maroc-diplomatique.net/lavenir-est-aux-e-commerçants-transfrontaliers/> - consulté le 23 septembre 2021.

reconnaît que le digital est un levier important pour la compétitivité et que la transformation digitale peut constituer un accélérateur de la croissance économique et de la compétitivité économique du Maroc notamment chez les PME et TPE. La note reconnaît aussi que l'un des principaux moteurs de l'économie numérique est le commerce électronique, tiré par des plateformes numériques dédiées à la transaction de biens et services.

Selon une enquête menée par l'Association des Utilisateurs des Systèmes d'Information au Maroc (AUSIM), la majorité des entreprises marocaines sont conscientes de l'importance opérationnelle et stratégique de la transformation numérique. 64% des répondants déclarent que le processus de transformation digitale est en cours dans leur entreprise mais seuls 16,3 % estiment être avancés dans ce procès. Si la majorité des répondants estiment que leur entreprise dispose des moyens nécessaires, l'enquête met également en avant un certain nombre de freins pour réussir pleinement cette transformation. Parmi ces freins, les sondés mentionnent le manque de compétences et d'infrastructures.<sup>16</sup>

**Le Plan stratégique 2017-2021 de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII)** vise, entre autres, la dématérialisation des documents douaniers, un contrôle plus efficace pour une meilleure compétitivité, des procédures simplifiées et adaptées aux spécificités fonctionnelles et géographiques. Selon l'Organisation Mondiale de la Douane (OMD) : "L'achèvement de plusieurs chantiers de dématérialisation de ses procédures lui a permis de donner une nouvelle impulsion à la facilitation des échanges commerciaux."

Différents programmes nationaux ont été mis en place pour soutenir les PME dans leur transition digitale :

- (1) **"Digital PME"**: L'ADD collabore avec Maroc PME pour mettre à la disposition des PME marocaines un dispositif complet de digitalisation avec audit digital en ligne, solutions digitales clés en main et un programme de financement afin de les accompagner dans leur transformation digitale. Ce programme consiste en la mise en œuvre d'une plateforme qui mettra à la disposition des entreprises Marocaines des solutions de digitalisation des principales fonctions et métiers, ainsi qu'un programme d'audit de leur maturité et un accès rapide et synthétique à une offre comparative de solutions numériques en pré sélectionnant les plus pertinentes en fonction du secteur d'activité et des fonctions cibles au sein des entreprises. Le projet est en phase de lancement d'une consultation pour accompagner l'agence dans la réalisation et la mise en place du chantier.
- (2) L'ADD offre aussi des formations à travers son « **Digital Academy** » ou "Génération Digitale", entre autres sur la formation-insertion des jeunes dans les nouveaux métiers du digital, l'amélioration de leur employabilité, l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise Marocaine en formant les talents digitaux dont elle a besoin.
- (3) Dans le cadre des mesures prises pour faire face à la pandémie Covid-19, Maroc PME a mis en place le bureau d'ordre digital permettant aux TPME, aux prestataires de services et à l'ensemble de ses partenaires d'adresser leurs courriers et requêtes par voie électronique. Ce bureau s'adosse à une plateforme interne de gestion de courrier dotée d'un parapheur électronique facilitant le télétravail et garantissant la célérité de traitement et du suivi des courriers entrants et sortants via des workflows d'affectation et de validation. Cette initiative fait suite à la circulaire du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration adressée aux administrations et organismes publics et relative à la gestion par voie électronique des flux de courriers, dans l'objectif de limiter les échanges physiques de documents et de courriers administratifs.

Maroc PME a également lancé récemment un nouveau site web et propose plusieurs services numériques via sa plateforme **Maroc PME Connect**, y inclus une plateforme de gestion des projets d'accompagnement des entreprises cibles de Maroc PME garantissant un suivi personnalisé et efficace, une académie virtuelle ainsi qu'une plateforme dédiée aux prestataires et conseillers partenaires de Maroc PME, une plateforme pour la gestion

---

<sup>16</sup> AUSIM (2019): Livre Blanc : La Transformation Digitale Au Maroc, <https://www.ausimaroc.com/livre-blanc-la-transformation-digitale-au-maroc/> - consulté le 6 octobre 2021.

d'accompagnement groupé menées dans le cadre du programme NAWAT de Maroc PME. L'agence offre également un accompagnement personnalisé à travers des prestataires qualifiés et une prise en charge partielle du coût du projet pouvant atteindre 90%, pour les PME qui souhaitent intégrer un système d'information ou mettre en place un projet de transformation digitale (programme Mowakaba).

- **L'Agence Marocaine de Développement de la logistique (AMD L)** met en œuvre le programme "**PME Logis**" qui offre une assistance technique et financière pour la digitalisation de la chaîne d'approvisionnement et au déploiement des systèmes d'informations logistiques. Le financement de ces projets par l'Etat dans le cadre de ce programme peut atteindre 74% du coût du projet.<sup>17</sup>

### C. La digitalisation de l'écosystème export

Les structures d'accompagnement des PME marocaines, y inclus des PME exportatrices, sont multiples : **Maroc PME** pour l'assistance technique et le soutien à l'investissement des PME, l'**ANAPEC** et l'**OFPPT** pour les aspects relatifs à la promotion des compétences et à la formation professionnelle, l'**AMDIE** pour le développement des investissements et des exportations, l'**ADD** pour l'appui à la composante digitale des stratégies de ces organismes et des PME.

Lors des discussions avec les membres du groupe de travail « internationalisation des PME » il a été souligné le besoin d'adaptation des programmes d'accompagnement et des services d'appui aux PME exportatrices, avec un focus particulier sur les aspects liés à la transition verte et digitale, ainsi que le besoin de renforcement de la concertation interinstitutionnelle en matière d'appui à l'exportation et à la digitalisation des PME. Aussi, il a été évoqué le besoin de renforcement des compétences en digitalisation des structures d'appui aux entreprises (organismes publics, associations professionnelles, fédérations d'entreprises), de même que des PME.

**Le Plan d'accélération industrielle (PAI) 2021-2025** qui est en cours d'élaboration vise, entre autres, à développer la recherche et l'innovation et à promouvoir les capacités technologiques et ce, à travers le lancement de nouveaux systèmes orientés vers l'avenir et l'adoption de nouveaux modes de production de la 4<sup>ème</sup> génération d'industrialisation.<sup>18</sup> Par ailleurs, il n'existe pas de stratégie d'exportation ou de PME. Toutefois, des programmes de soutien aux PME adaptés à la phase de relance post-Covid ont été développés et sont en cours de mise en œuvre. En outre, le nouveau gouvernement, en place depuis le 7 octobre 2021, a placé la promotion du label « Made in Morocco » parmi des axes majeurs de son programme.<sup>19</sup>

Dans l'écosystème des exportations, le Maroc a mis en place quelques structures et initiatives significatives :

- (1) Le guichet unique national des procédures du commerce **PortNet** donne preuve de la transformation digitale qui est en cours au sein de l'administration marocaine : Fréquemment cité comme exemple de bonne pratique dans la région de la Méditerranée du Sud, PortNet fournit plus de 120 services communautaires à ses 55 000 utilisateurs, dont 45 000 importateurs et exportateurs, 20 banques et plus de 43 administrations, couvrant 70% de la chaîne d'approvisionnement du pays. PortNet a été créé en 2012 sous format de partenariat public-privé (PPP) dont la gouvernance

---

<sup>17</sup> Ministère de l'équipement (2020) : Comment s'explique la montée en puissance de la "e-logistique" au Maroc?, <http://www.equipement.gov.ma/DocumentsActualites/Com-MAP-Fr-E-Logistique-22122020.pdf> - consulté le 31 août 2021.

<sup>18</sup> Industries.ma (2021): <https://industries.ma/plan-dacceleration-industrielle-2021-2025-pour-consacrer-les-acquis/>

<sup>19</sup> Maroc.ma (2021): Programme gouvernemental 2021-2026

<https://www.maroc.ma/fr/actualites/programme-gouvernemental-2021-2026-les-principaux-chiffres>

est assurée par un Conseil d'Administration réunissant autorités publiques, transitaires, agents maritimes et banques. La décision de la création de PortNet reflète la volonté du Comité National de l'Environnement des Affaires, organe de dialogue public-privé présidé par le Chef du Gouvernement, qui fédère les ministères, les agences, les douanes et le secteur privé. Depuis, PortNet participe à la mise en œuvre des stratégies nationales (e-Maroc, Maroc Digital 2020, logistique, portuaire) et organise aussi fréquemment des événements et des formations sur des thèmes liés à la transformation digitale. Il prévoit une tarification simplifiée pour les PME ainsi que des formations en matière de compétences numériques. Une convention a été conclue récemment entre PortNet et l'ADD en vue de mettre au profit des écosystèmes Portuaire, Logistique et du Commerce Extérieur" une plateforme dédiée à la réalisation des projets que PORTNET et l'ADD auront à mener conjointement pour, d'une part, accélérer la transformation digitale, promouvoir la compétitivité de ces écosystèmes et, d'autre part, améliorer le climat des affaires au Maroc".<sup>20</sup>

- (2) L'Association marocaine des exportateurs (ASMEX) développe un portail **e-Export Morocco**, un marketplace qui met en relation les différents acteurs tout en mettant en avant l'offre exportable nationale. Les visiteurs pourront effectuer des recherches multicritères, par secteur, produit, région, ville ou raison sociale. Lors de la table ronde du groupe de travail sur l'internationalisation des PME le 11 octobre 2021, l'ASMEX a présenté le partenariat avec PortNet visant à améliorer la compétitivité de l'offre exportable marocaine en offrant aux entreprises une solution de marché en ligne (MarketPlace) et des outils digitaux innovants via le Guichet unique PortNet.<sup>21</sup>
- (3) Il est à noter le lancement, le 10 octobre 2021, de « **Morocco Now** », la nouvelle marque marocaine d'investissement et d'exportation : « Morocco Now » ou comment faire du Maroc une des nouvelles usines du monde. C'est un des axes autour desquels s'articule la nouvelle stratégie d'attractivité des investissements et de renforcement des exportations que vient de lancer l'AMDIE. L'exposition universelle Dubaï 2020 a été choisie comme cadre pour dévoiler cette nouvelle ambition. "Cette nouvelle marque économique devra donc accompagner les différents acteurs tout au long du cycle d'investissement et d'exportation".<sup>22</sup>

#### D. Axes de renforcement et proposition d'une action pilote d'appui

Partant des recommandations des membres du groupe de travail « Internationalisation des PME » à l'occasion de la table ronde du 11 octobre 2021 sur digitalisation de l'écosystème des PME exportatrices et tenant compte des initiatives en cours dans ce domaine au Maroc, nous avons identifié deux axes principaux de renforcement à travers le recours au digital :

- La coordination et la collaboration entre les acteurs de l'internationalisation des PME.
- L'adaptation de l'offre de services d'accompagnement des PME exportatrices.

En vue de répondre simultanément à ces 2 besoins de renforcement de l'écosystème des PME exportatrices nous proposons la mise en place d'une action pilote d'appui en partenariat avec l'ADD, Maroc PME et la FENAGRI.

---

<sup>20</sup> Agence du Développement du Digital (2021): l'ADD et Portnet signent une convention de coopération et de partenariat dans le domaine du digital <https://www.add.gov.ma/ladd-et-portnet-sa-signent-une-convention-de-cooperation-et-de-partenariat-dans-le-domaine-du-digital>

<sup>21</sup> <https://maroc-diplomatique.net/lasmex-et-portnet-s-a-main-dans-la-main-pour-la-promotion/>

<sup>22</sup> <https://www.lefigaro.fr/services/qu-est-ce-que-morocco-now-la-nouvelle-marque-economique-du-maroc-20211013XE>



Aussi, sur la base de son accord de principe, le Programme envisage de diffuser la bonne pratique de PORTNET auprès d'organismes homologues dans la région qui seraient intéressés par un échange d'informations et d'expériences dans le domaine de la digitalisation des procédures de commerce extérieur. Et ce, à travers l'organisation de rencontres régionales et/ ou la mise en place d'une opération de type de jumelage simplifié.

#### **F. Partenariat ADD-Maroc PME-FENAGRI pour l'appui à la digitalisation des PME exportatrices agroalimentaires**

Dans le cadre du programme « DIGITAL PME » où l'ADD et Maroc PME collaborent en matière d'appui à la transition digitale des PME, il est proposé de développer une initiative pilote avec une filière exportatrice de l'industrie agroalimentaire, approche pouvant être élargie successivement à d'autres branches et secteurs industriels. Et ce, en partenariat avec la FENAGRI.

En fonction du budget disponible, l'appui préconisé pourrait concerner :

- a) L'analyse des aspects de la digitalisation ayant un impact sur les capacités d'exportation des PME de la filière sélectionnée (ex. accès à l'information sur les produits, les marchés, la réglementation, les financements et les aides, le développement de collaborations commerciales et techniques, le développement produit, la promotion, les ventes et la distribution, ).
- b) Sous l'égide de la FENAGRI, l'organisation d'un workshop pour la discussion des résultats de cette analyse avec les professionnels de la filière, l'ADD et Maroc PME.
- c) Le développement d'un outil d'audit digital des entreprises de la filière en ligne, qui viendrait compléter les outils de l'ADD dans le cadre de DIGITAL PME
- d) En fonction des besoins identifiés, appui à Maroc PME dans la formulation d'un nouveau service d'appui technique pour la digitalisation des PME exportatrices, susceptible d'être intégré dans la palette d'aides aux entreprises au titre de Programmes nationaux et internationaux.
- e) Le développement d'un cadre de partenariat ADD / Maroc PME / FENAGRI visant à accompagner la transition digitale des PME de la filière sélectionnée.

Le Programme MED MSMEs assurera également la promotion de cette initiative au niveau régional et national à travers les programmes de financement de l'UE.

Aussi, les responsables du partenariat ADD / Maroc PME / FENAGRI seront invités à participer à des événements régionaux et internationaux afin de présenter cette initiative et à apporter leur contribution au dialogue dans le domaine de la transition digitale des PME.