



**MED MSMEs**

Policies for inclusive growth

THIS PROGRAMME IS FUNDED BY THE EUROPEAN UNION



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

**Maroc – Profil Pays et Feuille de  
route pour le développement des  
exportations de TPME**

**Avril 2021**

Project Number: EuropeAid/139517/DH/SER/Multi

**GOPA**  
WORLDWIDE CONSULTANTS

## Contents

<b>Introduction</b> .....	3
Section 1 : Etat des lieux des exportations .....	4
1.1 Tendances et caractéristiques des exportations du Maroc.....	4
1.2 Intégration dans les chaînes de valeurs mondiales (CVM) .....	5
1.3 Impact de la pandémie COVID-19.....	6
1.4 Pour résumer .....	6
Section 2: Politiques et stratégies soutenant le développement des exportations du Maroc .....	7
2.1 Cadre politique et programmes de soutien existants .....	7
2.2 Réponses au COVID-19 visant à soutenir les PME exportatrices .....	9
2.3 Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) des politiques et programmes de développement des exportations des PME .....	9
Section 3: Feuille de route du pays: recommandations d’initiatives de soutien pour relever les défis et les saisir les opportunités visant à renforcer les exportations des TPME .....	11
<b>3.1 Initiatives prioritaires du pays</b> .....	11
<b>Section 4 : Activités de la feuille de route régionale</b> .....	14
<b>4.1 L’écosystème digital de l’internationalisation des PME</b> .....	14
<b>4.2 Les évolutions des chaînes de valeur mondiales et régionales</b> .....	16
<b>4.3 Actions d’appui proposées</b> .....	17
ANNEXE.....	22
Annexe 1 .....	22
Annexe 2 .....	22
Annexe 3 .....	23
Annexe 4 .....	23
Bibliographie.....	24

## Introduction

Le Programme MED MSMEs vise à appuyer les pays du Voisinage du Sud de l'UE dans la mise en œuvre du SBA pour l'Europe qui constitue le cadre de référence pour la formulation de politiques de développement des PME et la mise en place des cadres législatifs et réglementaires adaptés. En particulier, il intervient dans les domaines de l'accès au financement (principe 6 du SBA) et de l'internationalisation des PME (principe 10 du SBA).

Dans ce cadre, le Programme MED MSMEs a réalisé en 2020 une étude comparative des politiques et instruments d'appui aux exportations des PME de la région en vue d'identifier et promouvoir auprès des policy makers les axes d'amélioration susceptibles de permettre aux PME de se développer à l'international. Et ce, par le biais d'appuis visant à enrichir le niveau d'information sur les évolutions des marchés internationaux, l'adaptation des politiques et instruments d'accompagnement et la consolidation d'instances de dialogue et de coordination.

L'étude réalisée au Maroc a porté essentiellement sur : i) une revue des politiques, des programmes d'appui et des acteurs de l'exportation, ii) l'analyse des études réalisées récemment dans le domaine des exportations et iii) l'analyse de la structure et du trend des exportations, notamment celles des PME. Tous ces éléments ont été formalisés dans un premier document succinct de « monographie pays », incluant également quelques propositions d'axes de renforcement.

Les résultats de l'analyse et les propositions d'amélioration y afférentes ont été débattues à l'occasion de la réunion du groupe de travail « Internationalisation des PME » qui a eu lieu le 22 octobre 2020. Partant des conclusions de cette réunion, il a été procédé à l'élaboration du présent document qui comprend le profil du pays et le « feuille de route pour le développement des exportations des PME marocaines » qui était présenté aux membres du groupe de travail le 4 février 2021.

## Section 1 : Etat des lieux des exportations

### 1.1 Tendances et caractéristiques des exportations du Maroc

L'ouverture commerciale du Maroc n'a pas 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 (cf. annexe 1). Cette tendance est le résultat des efforts du Royaume orientés à attirer les investissements directs étrangers (IDE) nécessaires pour le développement d'une **plate-forme de réexportation**. 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. Ainsi, la part des exportations par rapport au PIB est aujourd'hui la deuxième plus élevée de la région après celle de la Tunisie (cf. annexe 2).<sup>i</sup>

Au cours des dernières décennies, le Maroc a également diversifié sa production et est devenu plus sophistiqué dans les processus de production.<sup>ii</sup> Le Royaume n'a cessé d'élargir sa base d'exportation et d'augmenter la part des exportations de produits manufacturés dans le total des exportations de marchandises<sup>iii</sup>. Contrairement à d'autres pays de la région, la croissance du secteur manufacturier au Maroc a évolué, passant d'une situation où elle était principalement déclenchée par l'accumulation de main-d'œuvre à une contribution plus importante du capital et de la productivité totale des facteurs.<sup>iv</sup> Au cours des années 2000 le Maroc a développé une stratégie de production de **nouveaux produits<sup>v</sup> à plus forte intensité technologique**. De ce fait, les industries qui ont le plus fortement augmenté leurs exportations sont les véhicules, les engrais, ainsi que les fils, câbles et conducteurs électriques.<sup>vi</sup> En particulier, l'**industrie automobile**<sup>1</sup> a considérablement augmenté le niveau de sa production destinée à l'export qui est passée de 20 % en 2005 à environ 90 % en 2016.

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>vii</sup>

Le Maroc a également réussi à diversifier ses **marchés d'exportation**. Si l'UE reste le premier partenaire commercial du Maroc 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>viii</sup> Toutefois, au vu des liens étroits du Maroc et des accords de libre-échange établis avec les pays arabes et africains, ces taux d'exportation demeurent faibles.

Les **petites et moyennes entreprises** (PME) représentent près de 98% des entreprises marocaines mais ne génèrent que 31% des exportations du Royaume.<sup>ix</sup> Une enquête menée par le FEMISE (2019) auprès de 100 PME marocaines confirme que le développement des exportations est difficile ou très difficile pour 81 % d'entre elles. Les PME citent les contraintes suivantes (par ordre de priorité) : (1) La difficulté à pénétrer les marchés, (2) l'obtention d'un financement, les coûts de transport et la lourdeur des procédures douanières, (3) le coût de la couverture contre le risque de change, (5) l'absence d'organismes nationaux de soutien, (6) la faiblesse de la R&D, (7) l'obtention des informations sur le marché étranger, et (8) les certificats européens exigés, la chaîne du froid et le budget consacré à l'activité d'export.<sup>x</sup> Une enquête de la Banque Mondiale a mis l'accent sur la difficulté des PME exportatrices dans l'accès à du personnel qualifié et à l'accès au financement.<sup>xi</sup>

3,5 % des entreprises au Maroc sont détenues (majoritairement) par des femmes et 4,3 % d'entreprises ont des femmes cadres.<sup>xii</sup> Une enquête régionale menée par l'ONUDI a toutefois montré que 74,36 % des femmes chefs d'entreprise interrogées au Maroc n'exportent pas.<sup>xiii</sup> Cela indique un faible taux de « femmes exportatrices », même en comparaison régionale.

---

<sup>1</sup> Le secteur automobile au Maroc est actuellement le deuxième plus important du continent africain après celui de l'Afrique du Sud. Au sein de la région, le plus proche concurrent du Maroc en termes d'exportations automobiles est la Tunisie, mais elle n'accueille aucun fabricant de l'équipement d'origine, comme le fait le Maroc avec Renault et PSA.<sup>1</sup>

Au cours des dernières années, le Maroc a constamment amélioré son classement relatif aux principaux indicateurs du climat des affaires et du commerce : Dans le rapport Doing Business 2020 de la Banque Mondiale (BM), le Maroc a encore amélioré son classement en se situant au 53<sup>ème</sup> rang, gagnant ainsi 7 rangs en une année.<sup>xiv</sup> Ce constat positif est confirmé par les indicateurs de facilitation des échanges de l'OCDE<sup>xv</sup> qui montrent une performance constante et croissante du Maroc à travers différents indicateurs et par le Forum économique mondial qui classe le Maroc 1er pays d'Afrique en matière d'infrastructures.<sup>xvi</sup> Le pays est classé au 16<sup>ème</sup> rang mondial pour la connectivité des navires de ligne et au 28<sup>ème</sup> rang pour l'efficacité des services portuaires ; notamment Tanger-Med a amélioré son classement international en devenant le 35<sup>ème</sup> port à conteneurs du monde (sur 120), contre la 46<sup>ème</sup> position auparavant.<sup>xvii</sup> Par contre, selon l'indice de performance logistique<sup>2</sup> de la BM, le Maroc n'occupe que le 109<sup>ème</sup> rang sur 160 pays, derrière d'autres pays de la région tels que la Jordanie, l'Égypte et la Tunisie, passant du 50<sup>ème</sup> rang en 2012 au 86<sup>ème</sup> rang en 2016.<sup>xviii</sup> Bien qu'il soit indiqué que les expéditions marocaines répondent aux critères de qualité à 82 %, le rapport note que les chaînes d'approvisionnement des aéroports et des ports prennent plus de temps qu'il n'est habituellement nécessaire pour exporter ou importer des marchandises - ce qui laisse présager une lenteur des systèmes de livraison malgré les efforts déployés pour renforcer la connectivité tant au niveau national qu'international.

Le **marché marocain du e-commerce** est en plein essor et fait partie des marchés les plus dynamiques d'Afrique. L'indice du e-commerce B2C de la CNUCED classe le Maroc en 6<sup>ème</sup> position des États africains et au 85<sup>ème</sup> rang du classement mondial. Toutefois, l'e-commerce international n'est pas développé en raison d'un manque de garanties légales et de solutions appropriées de paiement en ligne dans les transactions électroniques.<sup>xix</sup>

## 1.2 Intégration dans les chaînes de valeurs mondiales (CVM)

Le Maroc a établi une **solide intégration dans les chaînes de valeur mondiales** au cours des dernières années, avec 43 % de la valeur ajoutée des exportations ayant des liens avec des chaînes de valeur en 2015<sup>3</sup>.<sup>xx</sup> Le pays présente une forte intégration dans l'horticulture, la chimie, le textile, les machines électriques, les industries automobile et aéronautique ainsi que dans les TIC et les services de transport. Comme pour les exportations, l'UE, notamment la France, l'Italie, l'Allemagne et l'Espagne sont les partenaires principaux du Maroc.<sup>xxi</sup>

Le Royaume a des liens étroits en amont, ce qui indique que l'économie dépend des intrants importés pour produire des exportations (environ 25 % de la valeur ajoutée des exportations en 2015) et est caractérisé principalement par l'activité d'assemblage. Par conséquent, il est vital pour les fournisseurs marocains d'avoir accès aux intrants intermédiaires des fournisseurs étrangers et des partenaires dans les réseaux mondiaux de la chaîne de valeur.<sup>xxii</sup>

Le Maroc a réussi à attirer de grandes multinationales en aidant les entreprises marocaines à s'intégrer dans les **chaînes de valeur de l'automobile et de l'aérospatiale** grâce à un soutien gouvernemental ciblé, au développement d'écosystèmes désignés et à de solides partenariats public-privé.<sup>xxiii</sup>

Les industries de services contribuent de manière significative à la valeur ajoutée nationale exportée par le Maroc, tirée en grande partie par le tourisme. Cependant, la part totale des services dans la valeur ajoutée exportée des produits manufacturés est inférieure à la moyenne de l'OCDE, ce qui indique **une marge de progrès possible en termes de compétitivité des industries domestiques de services** et de renforcement des liens entre fournisseurs nationaux et exportateurs de produits manufacturés.<sup>xxiv</sup>

---

<sup>2</sup> L'indice jauge comment les chaînes d'approvisionnement connectent les entreprises à leurs marchés nationaux et internationaux. Le rapport se base sur une enquête menée auprès de plus de 1.000 professionnels de la logistique.

<sup>3</sup> Aucune donnée n'a pu être trouvée pour la période postérieure à 2015, de même que le récent rapport du FEMISE (2019) ne cite que des données jusqu'à ce point.

Les PME sont désavantagées par rapport aux grandes entreprises pour intégrer les CVM.<sup>xxv</sup> Selon une enquête menée en 2017, les PME marocaines et les associations professionnelles des industries automobile et textile ont identifié parmi les principales contraintes pour l'intégration des CVM: les coûts logistiques élevés, l'inefficacité des agences frontalières et les retards douaniers, les normes et standards de qualité élevés sur le marché étranger et une main-d'œuvre insuffisamment formée.<sup>xxvi</sup>

Les PME interrogées par le FEMISE ont exprimé des besoins de soutien spécifiques afin de pouvoir intégrer les CVM (par ordre de priorité) : (1) Un appui pour la mise en contact avec les entreprises étrangères, (2) le besoin de crédits bancaires, (3) le support pour la mise en conformité des produits et/ou des processus de production aux normes et standards imposés, et (4) un support pour la formation des salariés.<sup>xxvii</sup>

### 1.3 Impact de la pandémie COVID-19

En raison de ses liens économiques étroits avec l'Europe, la **réduction de la demande** sur le marché européen et la **perturbation des chaînes d'approvisionnement** lors de la première phase de la pandémie du COVID-19 ont eu un impact important sur les entreprises exportatrices marocaines. Au cours des huit premiers mois de 2020, il a été enregistré une baisse de 5,7 % des exportations.<sup>xxviii</sup> En comparaison, l'UE prévoit une réduction de 9 à 15 % pour les exportations extra-UE27 au cours de l'année 2020.<sup>xxix</sup> En particulier, dans le secteur automobile - hautement intégré - les pertes ont été importantes : les pertes dans les exportations de jeux de câbles pour véhicules vers l'Union européenne, par exemple, sont estimées à près de 300 millions de dollars, ce qui représente 15 à 20 % de la perte des exportations africaines vers l'Union européenne.<sup>xxx</sup>

### 1.4 Pour résumer

Les PME marocaines sont plus impliquées dans le commerce et les chaînes de valeurs mondiales que d'autres pays de la région. Le Maroc est aujourd'hui une véritable plateforme de réexportation vers l'Europe, grâce à une politique industrielle active orientée vers l'attraction des IDE et l'exportation. Le succès de ces politiques est particulièrement mis en évidence par le niveau d'intégration de l'industrie automobile dans les CVM.

Cette forte intégration dans la chaîne de valeur européenne rend le Royaume toutefois également dépendant de la conjoncture sur ces marchés, comme l'a montré la pandémie du COVID-19. Bien que le Maroc ait des liens politiques étroits avec l'Afrique, cet avantage stratégique et géographique n'est pas encore pleinement exploité.

Le Maroc pourrait **profiter de la restructuration et du raccourcissement potentiel de certaines chaînes de valeur**, notamment dans le secteur automobile, de celui des produits des énergies renouvelables et des secteurs liés à l'environnement. Toutefois, le Royaume sera confronté à une forte concurrence de certains pays de l'UE tels que le Portugal, la Pologne et la Roumanie, qui ont des salaires relativement bas et des liens établis avec les grandes entreprises européennes.<sup>xxxi</sup>

Afin de tirer parti des possibilités d'accroître la valeur ajoutée et le contenu local ainsi que de profiter des opportunités à venir, les PME marocaines doivent être soutenues dans leur mise à niveau par des mesures structurelles et individuelles visant à combler les insuffisances de la chaîne d'approvisionnement, à se moderniser tout au long de la chaîne et à renforcer les capacités par le transfert de technologies et l'apprentissage<sup>xxxii</sup>). Les défis concernant l'information sur les marchés, l'accès au financement, les transports et la logistique, le développement des compétences et l'évaluation de la conformité/la certification entravent la participation des PME aux exportations et aux chaînes de valeur mondiales. Par conséquent, des appuis dans ces domaines sont sollicités par les PME marocaines.

## Section 2: Politiques et stratégies soutenant le développement des exportations du Maroc

### 2.1 Cadre politique et programmes de soutien existants

Au lieu de se concentrer principalement sur l'avantage en termes de coût de la main-d'œuvre pour attirer des entreprises à s'installer au Maroc, les décideurs ont adopté une approche plus systémique de la politique industrielle, en s'attachant à favoriser les synergies entre les secteurs, à créer des écosystèmes pour les différentes parties de la chaîne de valeur et à utiliser des mesures de soutien ciblées pour renforcer les capacités et les compétences de la main-d'œuvre.<sup>xxxiii</sup> Le pays a en parallèle entrepris plusieurs réformes horizontales et réalisé de grands investissements dans les ports et les infrastructures en général.

Avec plus de dix accords commerciaux actuellement en vigueur, le Maroc est l'un des pays qui a conclu le plus grand nombre d'accords de libre-échange.<sup>xxxiv</sup> Cela offre aux PME marocaines un accès potentiel à un marché d'un milliard de consommateurs.

Le Maroc dispose d'un cadre politique solide grâce à des stratégies sectorielles spécifiques qui, toutefois, arrivent pour la plupart à leur terme en 2020. Le cadre actuel de la politique industrielle au Maroc est le **Plan d'Accélération Industrielle (PAI) 2016-2020** qui comprend un pilier dédié à l'amélioration de la compétitivité des PME marocaines. Cette stratégie vise notamment à améliorer l'accès au financement et à l'investissement, à soutenir l'informatisation des processus et l'innovation des PME, dans un but d'accroître leur productivité et leur compétitivité sur les marchés internationaux.<sup>xxxv</sup> Le ministère de l'industrie a récemment présenté les cinq principaux piliers du prochain **PAI 2021-2023** : (1) accompagner les filières industrielles et renforcer leur intégration en démultipliant la création d'emplois et de valeur, (2) développer l'entrepreneuriat industriel et favoriser l'émergence d'une nouvelle génération d'industriels, (3) positionner le Maroc comme un partenaire international stratégique, dans le contexte de resserrement des chaînes de valeur, (4) décarboner la production industrielle pour améliorer la compétitivité du secteur industriel marocain et renforcer son attractivité, (5) inscrire le secteur industriel marocain dans une démarche d'innovation.

Le Plan national pour le développement et la promotion des exportations "**Maroc Export Plus**" était la stratégie nationale d'exportation valable jusqu'à 2018. A ce jour, il n'y a pas eu - à notre connaissance - de nouvelle stratégie de promotion des exportations. Il existe d'autres **stratégies sectorielles** ayant un impact sur le développement des exportations des PME : i) la stratégie portuaire nationale à l'horizon 2030 qui prévoit des investissements d'environ 500 millions d'euros pour améliorer les infrastructures maritimes, ii) la stratégie Maroc Digital 2020 (une nouvelle stratégie est en cours d'élaboration), iii) la stratégie logistique et iv) "Vision 2020" pour le Tourisme.

L'écosystème économique du Maroc comprend un large éventail d'institutions et d'acteurs publics et privés qui interviennent dans le domaine du développement des exportations des PME. Une liste détaillée des organismes de l'écosystème est présentée en annexe 4.

De manière cohérente avec sa stratégie d'attraction d'IDE d'entreprises exportatrices, fin 2017, le gouvernement marocain a décidé la fusion de trois structures sous la tutelle du Ministère de l'industrie, du commerce, de l'économie verte et numérique, à savoir Maroc Export, l'Agence marocaine de développement des investissements (AMDI), et l'Office des foires et des expositions de Casablanca (OFEC). L'intégration complète de ces trois piliers au sein de **l'Agence marocaine de Développement des Investissements et des Exportations (AMDIE)** est toujours en cours.

Le Maroc dispose d'une expérience consolidée en matière de **dialogue et de partenariat public-privé** dans les domaines des réformes économiques. Pour ne citer que quelques exemples : le Comité national de l'environnement des affaires (**CNEA**) a institutionnalisé le dialogue public-privé en favorisant la concertation avec les représentants du secteur privé sur la réforme du climat des affaires au Maroc.<sup>xxxvi</sup> PortNet SA, qui gère le guichet unique national du commerce, est un modèle précurseur

de partenariat public-privé qui permet d'aligner les intérêts du secteur public et privé et qui est aujourd'hui une des sociétés publiques les plus profitables au Maroc.

Afin de soutenir les PME qui exportent ou cherchent à exporter ou de s'intégrer dans les CVM, plusieurs **instruments et programmes de soutien** existent. A titre d'exemple :

- Le **programme d'appui aux « primo-exportateurs »** (mise en œuvre par le Ministère de l'Industrie en partenariat avec le Ministère de l'Economie et des Finances, la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), l'AMDIE et l'Association Marocaine des Exportateurs (ASMEX), qui offre un appui aux entreprises bénéficiaires pour : i) identifier leur potentiel à l'export, ii) se doter d'une stratégie export adéquate, iii) maîtriser les étapes clefs de la démarche export à travers des formations ciblées et iv) bénéficier d'un coaching durant toute la période de mise en œuvre de leur stratégie export.
- Le **programme « Export Synergia »** qui soutient les consortiums d'exportation<sup>4</sup> à travers un accompagnement.
- Les **programmes de Maroc PME** qui ne sont pas spécifiquement dédiés aux PME exportatrices ou à celles qui cherchent à exporter, mais qui sont également ouverts aux PME exportatrices et qui soutiennent une mise à niveau générale pouvant conduire à l'intégration de la chaîne de valeur. Une nouvelle génération de programmes d'appui pour la relance des TPME industrielles vient d'être mise en place<sup>xxxvii</sup> :
  - Programme ISTITMAR – appui à l'investissements des TPME industrielles allant jusqu'à 30 % du programme d'investissement.
  - Programme MOWAKABA – prise en charge des coûts d'assistance technique et conseil au profit des TPME industrielles pouvant aller jusqu'à 80% pour les PME et 90% pour les TPE.
  - Programme TATWIR - appui comprenant à la fois l'appui à l'investissement et l'assistance technique et conseil, et ce au profit des TPME industrielles investissant dans les secteurs porteurs notamment ceux de la croissance verte, de l'innovation industrielle et l'industrie 4.0. Le programme appuie également l'accélération des PME à fort potentiel de croissance ainsi que les projets d'investissement concernant les produits non industrialisés.
  - Le programme NAWAT portant sur l'accompagnement en termes de conseil, expertise et assistance technique, au profit des TPE, autoentrepreneurs et porteurs de projets ayant des projets d'investissement ne dépassant pas les 3 MDH.
- **Programmes AMDIE:** L'offre de services de l'AMDIE aux entreprises marocaines s'articule sur un accompagnement général, notamment par la prise en charge des frais de location des stands dans les salons et foires internationaux au profit des entreprises marocaine, internationalisation des salons marocain notamment par l'invitation des donneurs d'ordres et les centrales d'achats, l'organisation des B2B dans le cadre d'une participation dans un salon ou foire, ainsi que l'élaboration de brochure et film sectoriel qui valorisent la marque Maroc, sans oublier les études de marchés et des secteurs mis à la disposition des entreprises accompagnée par l'Agence.
- **PortNet SA** offre les services du guichet unique en tenant compte des préoccupations des PME en matière de tarification.
- La Banque Centrale et les banques commerciales offrent des **crédits de préfinancement d'export**.
- La **Société marocaine d'assurance à l'exportation (SMAEX)** offre des produits d'assurance du commerce extérieur.
- L'**ASMEX** offre des formations pour ces adhérents et entretient la **plateforme export morocco** qui est censé présenter les produits marocains aux acheteurs internationaux.

---

<sup>4</sup> Les consortiums d'exportation sont des alliances volontaires d'entreprises dont l'objectif est de promouvoir les biens et services de leurs membres à l'étranger et de faciliter l'exportation de ces produits grâce à des actions communes.



## 2.2 Réponses au COVID-19 visant à soutenir les PME exportatrices

Le Maroc a été l'un des premiers pays à réagir rapidement et de manière décisive à la crise COVID-19. Sur le plan économique, comme dans tous les pays, les premières réponses économiques et sociales à la crise économique engendrée par la pandémie du COVID-19 étaient axées sur le maintien des entreprises en activité et ne visaient pas spécifiquement les PME exportatrices.

Pour répondre au besoin intérieure en matière de masques de protection, la production a été accélérée par 300 entreprises avec le soutien du ministère de l'Industrie, ce qui a permis au Maroc aussi de commencer à exporter des masques vers 11 pays, dont la France, l'Italie, l'Allemagne et le Mexique.<sup>xxxviii</sup>

Trois réponses COVID-19 innovantes dans le domaine des exportations ont été identifiées par la mission. Elles sont présentées dans des fiches d'action COVID-19 distinctes figurant à l'annexe 4 du présent document :

1. Capitalisation de la **digitalisation des procédures de commerce international** dans le contexte du COVID-19 à travers le guichet unique national pour le commerce extérieur géré par **PortNet SA**.
2. **Partenariat ASMEX / SMAEX** en matière d'assurance export.
3. Le soutien à la création de liens commerciaux et à l'accès au marché africain par le biais de **rencontres virtuelles entre entreprises (B2B)** organisées par l'AMDIE.

## 2.3 Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) des politiques et programmes de développement des exportations des PME

Afin de formuler des recommandations pour la feuille de route du pays (section 3), une analyse SWOT du cadre politique existant et des programmes de soutien aux exportations des PME est présenté dans le tableau suivant :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique d'attraction d'IDE et de promotion des exportations qui a permis d'élargir la base et la quantité exportations</li> <li>• Volonté politique forte qui s'est traduite par la mise en place de politiques et stratégies sectorielles actives et innovantes</li> <li>• Culture du dialogue et du partenariat public-privé</li> <li>• Mise en place de réformes commerciales ambitieuses, et simplification administrative à travers la réduction du nombre de documents à l'export et à l'import, et la dématérialisation des procédures du commerce extérieur grâce au développement du guichet unique géré par Portnet SA réduisant ainsi la durée des démarches à l'export et à l'import de marchandises</li> <li>• Infrastructure portuaire performante</li> <li>• Mise en œuvre de plusieurs accords de libre-échange, permettant un accès potentiel à un million de consommateurs</li> <li>• Programmes de soutien - dédiés à la promotion des exportations et à la mise à niveau des PME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malgré les efforts politiques, une dynamique des exportations des PME marocaines insuffisante et un taux de croissance des exportations en deçà de ceux des pays à revenu comparable<sup>xxxix</sup> ;</li> <li>• La stratégie nationale d'exportation a pris fin en 2018</li> <li>• Insuffisance des instruments de soutien : les PME déplorent le manque de soutien pour améliorer leur connaissance et accès aux marchés internationaux</li> <li>• Faible niveau de mise en œuvre de la stratégie nationale logistique<sup>5</sup> et par conséquent persistance de prix élevés et de retards dans la logistique</li> <li>• Difficultés d'accès au crédit à l'exportation et au financement de la chaîne d'approvisionnement</li> <li>• Difficultés des PME pour l'intégration des CVM<sup>xi</sup></li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le nouveau PAI en cours d'élaboration pourra prendre en considération également les opportunités de positionnement post COVID 19</li> <li>• Opportunité de tirer profit de la position privilégiée du Maroc sur le plan à la fois politique, économique et géographique, vis à vis des pays africains non seulement comme marché d'exportations, mais surtout pour y construire des systèmes de co-production.<sup>xli</sup></li> <li>• Nouvelles opportunités créées par la Zlecaf pour les PME marocaines sur le marché africain (Le Maroc serait dans le Top 10 des pays bénéficiaires (9e), avec une hausse prévue de 8% de ses revenus<sup>xlii</sup>) et opportunité pour le gouvernement marocain pour jouer un rôle actif dans l'élaboration des dispositions spécifiques de la zone.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveau confinement et ruptures des chaînes de valeur en raison d'une deuxième vague de COVID-19.</li> <li>• Concurrence des pays européens à bas coûts, notamment dans l'industrie automobile.</li> </ul>

<sup>5</sup> Le Cour des comptes a lancé une enquête en janvier 2020 au sujet de la stratégie logistique 2015-2020 qui n'a été - selon certains - mis en œuvre qu'à hauteur de 14 % (L'économiste, 2020) : Le flop de la logistique, 3 janvier 2020, <https://www.leconomiste.com/article/1055390-le-flop-de-la-logistique> - consulté le 7 octobre 2020).

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de l'AMDIE et opportunité des synergies si l'intégration des deux cultures (AMDI – Maroc Export) est poursuivie</li> <li>• Exploitation des opportunités créée par COVID-19 dans les secteurs de l'automobile, des produits liés aux énergies renouvelables (nearshoring) et du commerce électronique par des politiques ciblées</li> </ul> |  |
|---|--|

## Section 3: Feuille de route du pays: recommandations d'initiatives de soutien pour relever les défis et les saisir les opportunités visant à renforcer les exportations des TPME

Le projet de feuille de route pour le Maroc consistera en deux séries d'interventions visant à renforcer les exportations des PME :

- la première est basée sur la liste des interventions prioritaires possibles déterminées par le groupe de travail sur l'internationalisation des PME comme étant essentielles pour le Maroc dans le cadre de sa feuille de route nationale.
- La seconde est basée sur les priorités de la feuille de route régionale qui seront soutenues par le programme MED MSMEs au cours des 18 prochains mois (voir section 4).

Le Programme MED MSMEs ne dispose pas d'un budget spécifique pour soutenir l'analyse approfondie ou la mise en œuvre des projets visant à répondre aux priorités nationales. Cependant, le Programme organisera un séminaire en ligne avec les donateurs actifs au Maroc (date non encore confirmée) afin de présenter les priorités d'action nationales et d'identifier les possibilités de fournir un soutien financier pour ces priorités dans le contexte des programmes existants ou futurs.

Dans le contexte du Programme MED MPME pour 2021, la feuille de route régionale consistera en deux domaines d'intervention visant à faciliter l'activité d'exportation des TPME et leur intégration dans les chaînes de valeur mondiales (voir les sections 4.1-4.3), ces deux domaines répondant à certaines des priorités soulevées par le groupe de travail marocain sur l'internationalisation des PME. Ces domaines d'intervention ont été acceptés par l'UE pour être soutenus dans le plan de travail du programme MED MSMEs 2021. Sur la base de l'analyse présentée ci-dessus et des questions soulevées par les participants à la première réunion du groupe de travail conjoint le 27 août 2020, des domaines prioritaires suivants étaient identifiées pour la feuille de route nationale (voir table ci-dessous). Pour ces trois domaines stratégiques, une longue liste d'initiatives de soutien potentielles est proposée qui devrait servir de base de discussion avec le groupe de travail sur les exportations des PME.

### 3.1 Initiatives prioritaires du pays

Sur la base de l'analyse présentée ci-dessus, les domaines prioritaires provisoires suivants ont été identifiés pour la feuille de route nationale visant à renforcer l'activité des PME tunisiennes axée sur l'exportation (voir le tableau ci-dessous) ou ont été identifiés par les membres du groupe de travail sur l'internationalisation des PME.

Sur la base de l'analyse présentée ci-dessus et des questions soulevées par les participants à la première réunion du groupe de travail conjoint le 18 septembre 2020, 4 domaines prioritaires d'intervention ont été identifiées pour la feuille de route du pays (voir table ci-dessous). Pour ces 4 domaines prioritaires, une longue liste d'actions potentielles d'appui est proposée afin de servir de base de discussion à l'occasion de la prochaine réunion du groupe de travail « internationalisation des PME ».

N°	Domaine prioritaire proposé	Justification
1	Développement d'une nouvelle stratégie de promotion des exportations	<p>Le Plan national pour le développement et la promotion des exportations "<b>Maroc Export Plus</b>" était la stratégie nationale d'exportation valable jusqu'à 2018. A ce jour, il n'y a pas eu de nouvelle stratégie de promotion des exportations. À la lumière de la pandémie de COVID ainsi que des nouvelles opportunités créées sur le marché de l'UE (Eu Green Deal, nouvelle stratégie industrielle) et le marché africain (Zlecaf), une nouvelle stratégie est nécessaire pour donner de la visibilité aux PME en termes de produits et de marchés et coordonner les efforts pour soutenir le développement des exportations, y compris en tenant compte des opportunités et des défis quelques chaînes de valeur prioritaires (automobile, aéronautique, agroalimentaire, etc.).</p>
2	Développement des programmes de soutien sur mesure pour les PME exportatrices.	<p>Cette intervention est justifiée par le fait que les PME marocaines ont une part beaucoup plus faible dans les exportations que les grandes entreprises marocaines et internationales. Un soutien spécifique à leur mise à niveau est crucial pour qu'elles puissent profiter des opportunités d'exportation.</p> <p>Un accompagnement s'avère nécessaire dans trois domaines principaux : l'exportation, l'intégration de la chaîne de valeur et le commerce électronique.</p> <p><b>a. Appui aux TPME exportatrices</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réactiver le <b>programme primo-exportateurs</b>, notamment vers le marché africain.</li> <li>- Mise en place d'un <b>programme « accélérateur d'export »</b> pour lancer des PME exportatrices (notamment les PME dirigées par des femmes et jeunes) sur de nouveaux marchés mondiaux : coaching pour le développement d'une stratégie d'export, un plan d'expansion, étude de marché, accès au financement et présentation auprès des investisseurs et/ou clients.</li> <li>- Mise en place d'un <b>programme d'éco-management pour les PME</b>, visant à amener les PME au niveau des normes "vertes" ou d'éco-étiquetage requises par les acheteurs à la recherche de vendeurs éco-conformes ; les exigences et les normes les plus fréquentes devraient être évaluées avant les coachings individuels au niveau de l'entreprise. <i>Cette activité est étroitement liée à l'action 2 de la présente feuille de route et pourrait être mise en place suite à la sensibilisation des acteurs de l'écosystème pour les opportunités créées par le « Green Deal », soutenu par le programme MED MSMEs.</i></li> <li>- Mise en place d'un <b>projet de développement des exportations des femmes entrepreneurs</b>. Ce projet pourrait faire partie d'une initiative régionale incluant l'UE, les pays MED, et les pays africains, pour mettre en relation les PME exportatrices marocaines avec les PME des autres</li> </ul>

		<p>pays afin de faciliter les échanges commerciaux ainsi que l'échange des expériences. Le Canada et les États-Unis ont mis en place depuis un certain temps une telle initiative qui implique des missions commerciales réservées aux femmes. Le programme pourrait s'associer à l'initiative SheTrades du Centre international du commerce (CIC).</p> <p><b>b. Appui à l'intégration aux chaînes de valeur mondiales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'un <b>programme de développement des fournisseurs</b> : Assistance technique aux grappes sectorielles de TPME pour l'analyse et l'adaptation de leurs processus internes afin de pouvoir être en mesure de respecter les délais et les exigences de qualité et de durabilité de production dans les chaînes de valeur mondiales, assistance à l'accès au financement de leurs projets de mise à niveau.</li> <li>- Mise en place d'un <b>programme de liens entre entreprises</b> ("business linkages") visant d'encourager et faciliter des liens entre les PME marocaines et des acheteurs internationaux.</li> <li>- Mise en place d'un <b>programme visant à intégrer les PME détenues par des femmes dans les chaînes d'approvisionnement et de valeur.</b></li> </ul> <p><b>c. Appui à la participation des TPME marocaines au commerce électronique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'un <b>programme d'introduction des PME au commerce électronique</b> visant à soutenir l'accès au commerce électronique et aux plateformes commerciales virtuelles, l'utilisation des solutions de paiements électronique disponibles et au marketing digital.</li> </ul>
3	Appui à la mise en œuvre de la stratégie de la logistique et facilitation de la logistique pour les PME marocaines.	<p>Selon l'indice de performance logistique<sup>xliii</sup> de la BM, le Maroc n'occupe que le 109<sup>ème</sup> rang sur 160 pays, derrière d'autres pays de la région tels que la Jordanie, l'Égypte et la Tunisie, passant du 50<sup>ème</sup> rang en 2012 au 86<sup>ème</sup> rang en 2016.<sup>xliv</sup> Bien qu'il soit indiqué que les expéditions marocaines répondent aux critères de qualité à 82 %, le rapport note que les chaînes d'approvisionnement des aéroports et des ports prennent plus de temps qu'il n'est habituellement nécessaire pour exporter ou importer des marchandises - ce qui laisse présager une lenteur des systèmes de livraison malgré les efforts déployés pour renforcer la connectivité tant au niveau national qu'international.</p> <p>D'après une enquête menée par le Cour de Comptes en 2020, le taux de réalisation de la stratégie logistique, lancée en 2010, n'a été que de 14 % en une décennie. L'analyse a permis d'identifier les goulots d'étranglement et une assistance technique ainsi qu'un soutien financier pourraient être déployés pour aider l'Agence marocaine de développement</p>

		de la logistique (AMDL) à actualiser la stratégie et à mettre en œuvre ses priorités (par exemple, les zones logistiques).
--	--	--

## Section 4 : Activités de la feuille de route régionale

Deux projets régionaux prioritaires ont été déterminés pour être soutenus par le programme MED MSMEs dans le cadre de la feuille de route régionale visant à renforcer les instruments et les services de soutien aux exportations des PME dans un environnement post-COVID-19 :

- A. Saisir de nouvelles opportunités commerciales grâce à l'internationalisation numérique des PME et de l'écosystème.
- B. Tirer profit de l'évolution et de la restructuration des chaînes de valeur régionales et mondiales et du plan de relance de l'UE Green Deal.

Les membres de plusieurs groupes de travail sur l'internationalisation des PME dans la région ont montré un intérêt pour l'analyse de ces nouvelles opportunités et l'adaptation et le renforcement conséquent des écosystèmes nationaux des PME.

Les deux projets régionaux ont été déterminés sur la base de cinq critères :

- (1) Focus sur les TPME**
- (2) Contribution au rebond post-COVID-19**
- (3) Valeur ajoutée du prisme régional** ; l'équipe a surtout essayé de reprendre des interventions qui n'étaient pas seulement mentionnées dans un pays mais aussi dans des groupes de travail dans différents pays et lors du séminaire de bilan du programme le 3 décembre 2020
- (4) Durée de l'impact** (max. 18 mois, ce qui est la durée restante du programme MED MSME)
- (5) Complémentarité avec les initiatives bilatérales de l'UE** ; on a veillé également à ce que les activités proposées dans la feuille de route soient complémentaires aux initiatives et programmes d'autres bailleurs de fonds déjà en cours, voire les soutiennent positivement à travers des interventions régionales.

Le raisonnement détaillé qui sous-tend le choix de ces deux zones prioritaires régionales est présenté dans ce qui suit.

### 4.1 L'écosystème digital de l'internationalisation des PME

La numérisation et l'essor de l'économie de plate-forme modifient rapidement la manière dont les entreprises font des affaires. Cette tendance se reflète dans la nouvelle stratégie industrielle de l'UE,

la Stratégie des PME pour une Europe durable et numérique et dans le Pacte *Maroc Digital*. Le déploiement de cette orientation stratégique a eu une accélération avec la pandémie COVID-19 qui a entraîné une augmentation rapide de la numérisation des procédures, de la prestation de services et de la manière de faire des affaires. Cette tendance concerne le commerce électronique qui permet aujourd'hui aux TPME, même éloignées, de trouver des acheteurs via des plates-formes B2B ou B2C et donc d'exporter ou d'intégrer des chaînes de valeur mondiales. Mais elle concerne aussi la manière dont le commerce conventionnel est facilité par l'accès numérique aux services et la digitalisation des procédures commerciales qui réduisent globalement le temps et les coûts d'acquisition des informations et de réalisation des procédures nécessaires. Cette réduction des coûts et des délais est particulièrement importante pour les PME qui n'ont pas les ressources nécessaires pour gérer les processus associés, de l'identification des acheteurs aux procédures douanières sur papier et avec les déplacements nécessaires que cela implique. D'un autre côté, il existe un risque que les TPME qui ne sont pas prêtes pour l'électronique et qui existent dans un écosystème qui n'est pas apte à soutenir leurs entreprises soient encore plus marginalisées. C'est pourquoi il est important de mettre en place des politiques, des réglementations et des instruments qui soient alignés sur les bonnes pratiques internationales et qui aident les PME à tirer profit de la numérisation au lieu d'être laissées pour compte. Cet écosystème est particulièrement important pour les PME, car les petites entreprises ont tendance à avoir moins le contrôle sur leur environnement commercial<sup>xlv</sup> (**Focus sur les TPME**).

Au Maroc, le commerce électronique est en plein essor et fait partie des marchés les plus dynamiques d'Afrique. L'indice du e-commerce B2C de la CNUCED classe le Maroc en 6ème position des États africains et au 85ème rang du classement mondial. Toutefois, l'e-commerce international n'est pas développé en raison d'un manque de garanties légales et de solutions appropriées de paiement en ligne dans les transactions électroniques.<sup>xlvi</sup> Le débat se concentre actuellement sur les solutions d'e-paiement qui ne sont pas, selon l'ASMEX<sup>xlvii</sup>, adaptés, d'une part aux exigences des marchands en termes d'instantanéité de paiement, et d'autre part de celles des clients en termes de facilité d'utilisation au sein de l'entreprise, d'où la nécessité d'adapter les solutions actuelles et de mettre en place de nouveaux canaux innovants de paiement électronique instantanés et adaptés aux contextes B2B et B2G.

Dans la situation actuelle de COVID-19, l'adaptation aux moyens numériques et l'exploitation des nouvelles possibilités créées par le commerce électronique sont essentielles pour la survie des PME. Dans l'environnement post-Covid-19 également, il n'y aura pas d'autre solution que de passer au numérique. Dans le monde entier, la pandémie a vu les gens se tourner de plus en plus vers les plateformes de commerce électronique pour des services ou pour commander des biens. Cette tendance au commerce électronique a donc été exacerbée par la crise, tant pour le commerce intérieur que pour le commerce transfrontalier. Une récente enquête de la CNUCED sur les entrepreneurs numériques et les plates-formes de commerce électronique a mis en évidence plusieurs obstacles majeurs auxquels les pays en développement ont été confrontés pendant la crise COVID-19. Outre les perturbations générales des chaînes d'approvisionnement et de la logistique commerciale, les répondants ont exprimé la nécessité d'améliorer les politiques de commerce électronique en réponse à la pandémie et aux défis concernant la disponibilité et la fiabilité des solutions de paiement électronique<sup>xlviii</sup> (**contribution au rebond post-COVID-19**).

La perspective régionale peut offrir l'avantage d'un apprentissage et d'une inspiration mutuels, mais dans le cas du commerce électronique, elle va même au-delà. La perspective régionale est en fait impérative car la cohérence dans l'élaboration des politiques sur le commerce numérique, comme la demande par exemple la CNUCED<sup>xlix</sup> est non seulement essentiel en général, mais aussi essentiel pour encourager le commerce numérique intrarégional. Lorsque les réglementations sont contradictoires

et les systèmes de paiement mutuellement acceptés font défaut, le commerce électronique au sein de la région est entravé. Cette activité peut donc bénéficier énormément d'une perspective régionale (**valeur ajoutée du prisme régional**). En outre, la perspective régionale est un complément crucial aux nombreuses initiatives nationales des bailleurs de fonds actuellement en cours dans le domaine du commerce électronique (**complémentarité avec les initiatives bilatérales de l'UE et aux initiatives et programmes bilatéraux des bailleurs de fonds**). Ces expériences et ces réalisations peuvent être partagées au niveau régional afin que d'autres pays puissent bénéficier de l'expérience marocaine et que les partenaires marocains puissent à leur tour apprendre des initiatives en cours dans d'autres pays.

Sur la base des objectifs du Programme MED MSMEs ainsi que de son approche d'intervention, les sujets ci-après semblent être les plus prometteurs pour l'échange d'expériences au niveau régional et le soutien au niveau national (a) les plateformes de coordination des mesures d'appui aux exportations (b) ; les services d'appui au développement des exportations des PME par le biais de plates-formes numériques et (c) les aspects réglementaires liés au commerce international et aux paiements électroniques. Ce dernier sujet présente également une opportunité pour des synergies avec les activités proposées dans le cadre du volet "accès au financement".

La présentation détaillée des actions d'appui proposées figure dans le paragraphe 4.3 ci-après.

## **4.2 Les évolutions des chaînes de valeur mondiales et régionales**

Deux aspects ont été débattus avec le groupe de travail concernant l'intégration des PME marocaines aux chaînes de valeur et l'accès aux marchés émergents : (a) l'analyse des opportunités créées par la réorganisation de certaines chaînes de valeur à la suite de la crise du COVID-19 et la mise en œuvre des nouvelles politiques industrielles et du green deal de l'UE et (b) les mesures facilitant l'accès des PME marocaines aux marchés africains.

Concernant le premier aspect (a), au vu des ressources programmées par l'UE au cours de prochains 7 années (2021-2027) pour le soutien à la transition verte et digitale, il est attendu que les opérateurs économiques et institutionnels seront appelés notamment à :

- o investir dans des technologies respectueuses de l'environnement
- o soutenir l'innovation de l'industrie
- o déployer des formes de transport privé et public plus propres, moins coûteuses et plus saines
- o décarboniser le secteur de l'énergie
- o veiller à ce que les bâtiments soient plus efficaces sur le plan énergétique
- o travailler avec des partenaires internationaux pour améliorer les normes environnementales mondiales.

Le recours aux technologies et à la production respectueuse de l'environnement offre une opportunité potentielle d'intégration des PME marocaines dans les chaînes de valeur, que ce soit en matière de production biologique et durable dans l'industrie agroalimentaire ou de fourniture de composants / de services pour le secteur des énergies renouvelables ou d'autres technologies "vertes". De ce fait, des programmes d'innovation et de soutien seraient nécessaires pour que les PME puissent adapter et améliorer leurs produits et leurs processus de production, se conformer aux normes de durabilité et créer des liens commerciaux avec les leaders de la chaîne de valeur.



Aussi, suite la crise sanitaire du COVID-19, il est émergé le besoin de l'UE de revoir sa participation à certaines chaînes de valeur mondiales considérées stratégiques (ex. produits de santé, logistique/transport,) à travers des activités de reshoring et de nearshoring. En raison de sa proximité avec le marché de l'UE, la région sud-méditerranéenne et en particulier le Maroc pourrait donc bénéficier de cette tendance dont des analyses de perspective pourraient se révéler utiles pour accompagner le processus décisionnel en matière de stratégie de développement des PME.

***Les membres de plusieurs groupes de travail sur l'internationalisation des PME de la région ont montré un intérêt pour l'analyse de ces nouvelles opportunités, l'adaptation et le renforcement conséquent des écosystèmes nationaux des TPME.***

### 4.3 Actions d'appui proposées

Au cours de l'année 2021, le Programme MED MSMEs envisage d'accompagner le groupe cible à travers la mise en œuvre des actions d'appui – au niveau régional et national – présentées dans les tableaux ci-après.

Action 1 Intitulé de l'action	<b>Une meilleure exploitation du numérique pour saisir les opportunités d'internationalisation</b>
Objectif général	Renforcer l'écosystème digital de l'internationalisation des entreprises afin de permettre aux TPME marocaines de saisir les opportunités sur les marchés internationaux
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>i) Sensibiliser le groupe cible aux bonnes pratiques des écosystèmes numériques accompagnant l'internationalisation des TPME ;</li> <li>ii) Identifier les mesures nécessaires pour soutenir la transition numérique dans le domaine de l'exportation et de l'intégration des TPME marocaines aux CVM ;</li> <li>iii) Renforcer l'écosystème digital des TPME au Maroc</li> </ul>
Résultats escomptés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le groupe cible est sensibilisé aux politiques et pratiques exemplaires de plateformes digitales de services d'internationalisation des entreprises</li> <li>- Le dialogue national sur le renforcement des politiques et services digitaux d'accompagnement à l'internationalisation des TPME marocaines est soutenu par le Programme</li> <li>- Des appuis visant le renforcement des compétences, de l'organisation et/ou du cadre législatif et réglementaire de l'écosystème digital des TPME marocaines sont fournis par le Programme</li> </ul>
Groupe cible (max 15 personnes)	Cadres du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Economie Verte et Numérique, Maroc PME, AMDIE, ASMEX, AFEM, et d'autres fédérations / associations d'entreprises.
Actions d'appui proposées dans le cadre	a. Organisation d'un webinar régional sur les plateformes digitales de services pour le développement des exportations

<p>du Programme MED MSMEs</p>	<p>des entreprises. Des cas d'étude seront développés afin de mettre en évidence les facteurs clés de succès de ces nouveaux services numériques en termes d'infrastructure et d'équipement, d'organisation, de compétences, d'aspects réglementaires, etc.</p> <p>b. En vue de soutenir le dialogue national, analyse rapide du degré de numérisation des services liés à l'internationalisation des entreprises au Maroc. Identification du/des domaines d'intervention prioritaires et des actions d'assistance technique / de renforcement des capacités à effet rapide. Idéalement, ces actions de soutien consolideront les initiatives nationales dans le domaine de l'économie numérique.</p> <p>c. Mise en place d'appuis ciblés visant l'amélioration de l'écosystème numérique pour l'internationalisation des PME (ex. : actions de renforcement des capacités au niveau national / régional, assistance technique pour la mise à jour des réglementations relatives au commerce électronique, le paiement électronique, pour le développement de nouveaux services numériques, la création ou le renforcement des plateformes numériques, la formation des cadres des agences gouvernementales et des responsables des associations/fédérations d'entreprises dans différents domaines de la transition numérique de l'économie et des PME).</p> <p>d. Organisation d'une conférence régionale visant l'échange d'expériences dans les domaines susmentionnés</p>
<p>Modalités de mise en œuvre</p>	<p>Le coordinateur national du SBA jouera un rôle central dans la mobilisation des membres du groupe de travail et des autres organisations impliquées dans la chaîne de valeur des services digitaux pour l'internationalisation des entreprises. Étant donné l'interconnexion entre les aspects infrastructurels, réglementaires, productifs, financiers et commerciaux, il sera nécessaire, pour le succès de cette activité, d'assurer autant que possible cette participation transversale. De même que la coordination avec les autres instruments nationaux et internationaux d'appui à l'écosystème digital des entreprises au Maroc</p> <p>Pour ce faire, le Programme MED MSMEs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilisera une expertise ad hoc pour l'appui au coordinateur national du SBA en vue de la mise en œuvre des actions d'appui susmentionnées</li> <li>- Mobilisera une expertise spécifique pour : i) l'élaboration des cas d'étude et l'animation d'un webinar régional ; ii) l'élaboration d'un questionnaire et la conduite d'une analyse rapide de l'écosystème digital pour l'internationalisation des entreprises, incluant l'identification et la formulation des appuis nécessaires à sa consolidation ; iii) pour la mise en œuvre de quelques</li> </ul>

	<p>accompagnements (au niveau régional et/ou national) et iv) pour l'animation de la conférence régionale sur l'échange d'expériences</p> <p>Au Maroc, le programme pourrait s'inscrire dans le cadre des discussions actuelles sur les solutions de paiement électronique et pourrait en même temps mettre en évidence l'exemple de bonne pratique de PortNet en tant que guichet unique numérique au profit des autres pays de la région.</p>
Calendrier de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Action d'appui (a) : Mars/Avril 2021</li> <li>- Action d'appui (b) : Mai/Août 2021</li> <li>- Action d'appui (c) : Septembre/Novembre 2021</li> <li>- Action d'appui (d) : Décembre 2021</li> </ul>
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Études de cas et webinaire sur les plateformes digitales de développement des exportations (au moins 15 participants du groupe cible)</li> <li>- Une enquête sur la numérisation des activités internationales des PME</li> <li>- Au moins 1 réunion du groupe de travail visant à enrichir le dialogue national autour de la digitalisation des services aux PME</li> <li>- Au moins 1 action de soutien au renforcement des capacités/de l'organisation de l'écosystème digital pour l'internationalisation des PME menée au niveau national ou régional</li> <li>- Contribution du Maroc à la conférence régionale sur l'échange d'expériences de services digitaux pour l'internationalisation des PME</li> </ul>

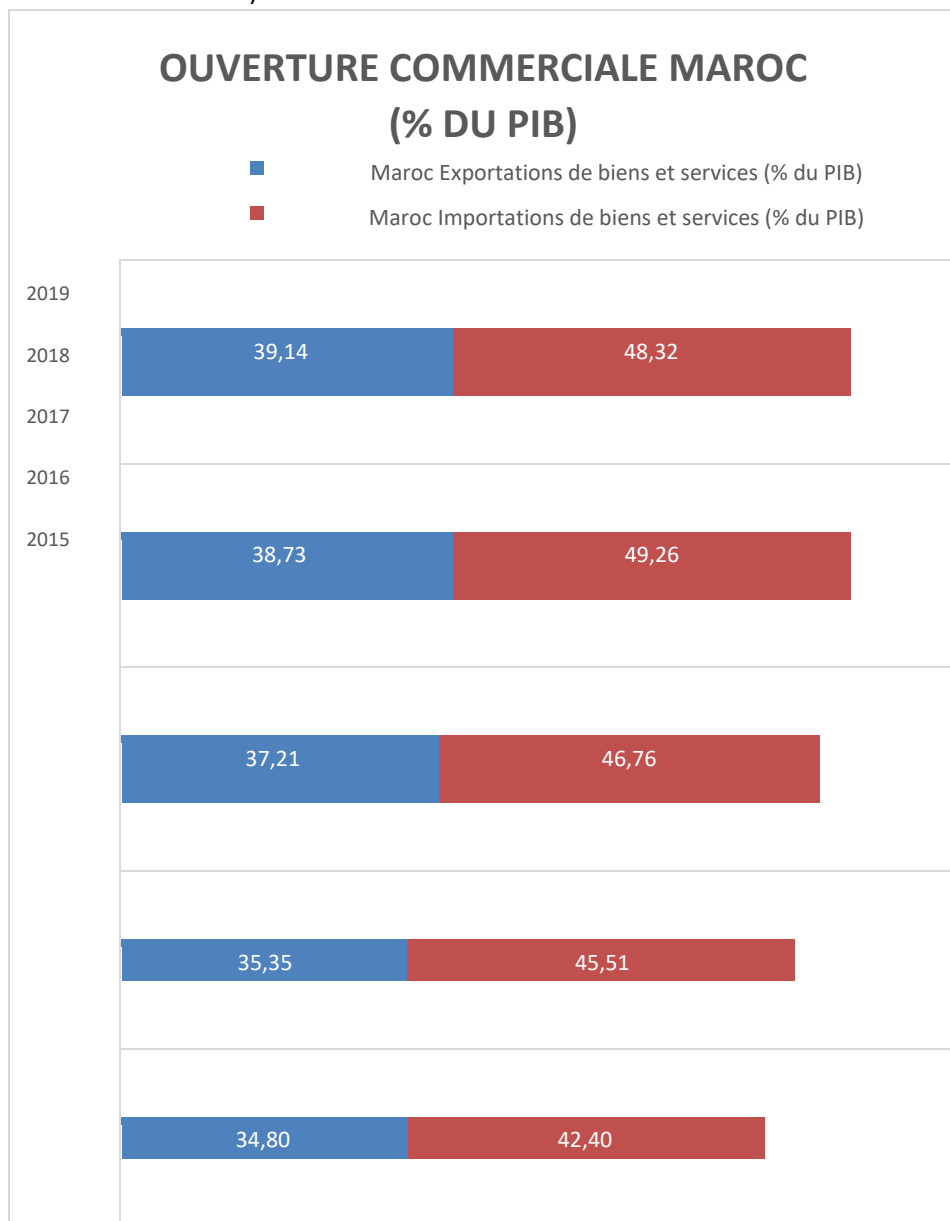
Action 2 Intitulé de l'action	<b>Participation des TPME marocaines aux évolutions des chaînes de valeur mondiales et régionales</b>
Objectif général	Améliorer le taux d'intégration des TPME marocaines aux CdV mondiales et régionales grâce à des politiques ciblées
Objectifs spécifiques	Sensibiliser le groupe cible sur :  i) L'évolution des chaînes de valeur mondiales / régionales suite aux effets de la crise COVID 19 et  ii) Les opportunités liées au déploiement du Green Deal et de la nouvelle politique industrielle de l'UE.
Résultats escomptés	- Les évolutions actuelles et perspectives des CdV globales et régionales découlant de la crise du COVID-19 et des nouvelles politiques de l'UE ont été approfondies avec le groupe cible, en vue d'identifier les opportunités à saisir par les TPME marocaines.  - Le groupe cible maîtrise la finalité, les modalités de fonctionnement et les retombées des projets de l'économie circulaire.
Groupe cible (max 15 personnes)	Cadres du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Economie Verte et Numérique, Maroc PME, AMDIE, ASMEX, AFEM, et d'autres fédérations / associations d'entreprises.
Actions d'appui proposées dans le cadre du Programme MED MSMEs	a. Organisation de deux webinaires régionaux sur :  - La réorganisation de certaines chaînes de valeur stratégiques de l'UE suite à la crise du COVID 19. L'objectif du premier webinaire est d'illustrer les tendances en matière de réorganisation de certaines chaînes de valeur, de présenter les stratégies de certains États membres de l'UE dans ce domaine (par exemple, le plan de relance de la France) et de discuter de l'impact potentiel sur le secteur productif de la région.  - Le Green Deal et la nouvelle politique industrielle de l'UE. L'objectif de ce webinaire est d'identifier les produits / services des PME marocaines susceptibles de contribuer à la mise en œuvre desdites politiques, d'une part, et de mettre en place des démarchés pour un développement soutenable des PME marocaines  b. Organisation d'une visite d'étude sur les projets d'économie circulaire dans l'UE.
Modalités de mise en œuvre	Le coordinateur du SBA jouera un rôle central dans la mobilisation du groupe cible pour la participation aux webinaires et l'organisation des réunions du groupe de travail visant à alimenter le dialogue autour des opportunités qui se présentent aux TPME marocaines à la suite des évolutions des CdV globales et régionales.  Il contribuera également à l'organisation du voyage d'étude.

	<p>Pour ce faire, le Programme MED MSMEs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilisera une expertise ad hoc pour l'appui au coordinateur du SBA en vue de la mise en œuvre des activités susmentionnées</li> <li>- Mobilisera une expertise spécifique pour : i) l'élaboration des cas d'étude et l'animation des 2 webinaires susmentionnés; ii) identifiera et organisera le voyage d'étude de quelques projets de l'économie circulaire dans un pays de l'UE</li> </ul>
Calendrier de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Action d'appui (a) : Avril/Septembre 2021</li> <li>- Action d'appui (b): Octobre 2021</li> </ul>
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documents de politique et 2 webinaires (au moins 15 participants du groupe cible à chaque webinaire)</li> <li>- Au moins 1 réunion du groupe de travail visant à soutenir le dialogue national autour de l'intégration des TPME marocaines aux CdV globales et régionales</li> <li>- Participation de la délégation marocaine à la visite d'étude des projets d'économie circulaire dans l'UE</li> <li>- Rapport de la visite d'étude</li> </ul>

## ANNEXE

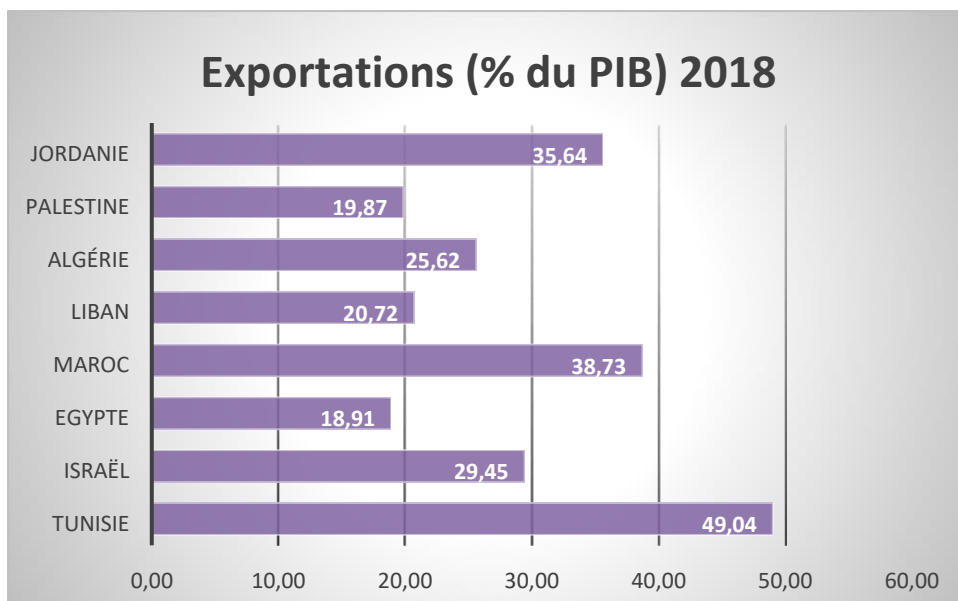
### Annexe 1

Schéma 1 - Ouverture commerciale du Maroc (2015-2019) (source: Indicateurs du développement dans le monde 2020)



### Annexe 2

Schéma 2 - Comparaison régionale des exportations (% du PIB) en 2018 (source: Indicateurs du développement dans le monde 2020)



## Annexe 3

### Liste des organismes de l'écosystème du développement des exportations des PME

Secteur public	Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Economie Verte et Numérique (MICEVN) Maroc PME Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations (AMDIE) Office des Changes Société Marocaine d'Assurance à l'Exportation (SMAEX) PORTNET (PPP) Agence marocaine de développement de la logistique Observatoire marocain de la compétitivité logistique
Secteur privé	Association Marocaine des Exportateurs (ASMEX) Association des Femmes Chefs d'entreprise du Maroc (AFEM) Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) Association Marocaine des Conseillers à l'Export Coface Maroc Euler Hermes

## Annexe 4

- Fiches d'action COVID-19

## Bibliographie

---

- <sup>i</sup> Indicateurs du développement dans le monde (2020) : Exportations (% du PIB).
- <sup>ii</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>iii</sup> Indicateurs du développement dans le monde (2020) : Exportations de produits manufacturés (% des exportations de marchandises).
- <sup>iv</sup> Vidican-Auktor/Hahn (2017), p. 1; Achy, Lahcen (2015) : Structural transformation and industrial policy in Morocco, in: Structural transformation and industrial policy in selected Southern Mediterranean countries. Kirchberg, Luxembourg: European Investment Bank, Facility for Euro-Mediterranean Investment and Partnership.
- <sup>v</sup> UNECA (2016) : Promoting Regional Value Chains in North Africa, Addis Ababa, p. 12.
- <sup>vi</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>vii</sup> Indicateurs du développement dans le monde (2020) : Commerce des services (% du PIB).
- <sup>viii</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>ix</sup> ITC (2019) : Enquête sur la compétitivité des PME exportatrices au Maroc, <https://www.intracen.org/publication/enquete-PME-Maroc/>, p.4 ; JICA (2014) : Étude pour le développement du secteur privé au royaume du Maroc, [http://open\\_jicareport.jica.go.jp/pdf/12150686.pdf](http://open_jicareport.jica.go.jp/pdf/12150686.pdf) - consulté le 7 octobre 2020, p. 22.
- <sup>x</sup> FEMISE (2019), p. 53.
- <sup>xi</sup> Ibid., p. 34; Banque Mondiale (2013).
- <sup>xii</sup> WE Global Gender Gap Report 2020: Morocco Score Card.
- <sup>xiii</sup> ONUDI (2017) : Promouvoir l'autonomisation des femmes pour un Développement Industrie Inclusif et Durable dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord. Une étude sur l'entrepreneuriat féminin en Egypte, Jordanie, Liban, Maroc, Palestine et Tunisie, p. 17.
- <sup>xiv</sup> Banque Mondiale (2020) : Doing Business 2020 : Comparing Business Regulation in 190 Economies, Washington.
- <sup>xv</sup> OCDE (2019): Indicateurs de facilitation des échanges - Maroc, <http://www.oecd.org/trade/topics/trade-facilitation/> - consulté le 2 octobre 2020.
- <sup>xvi</sup> ITC (2019), p. 4.
- <sup>xvii</sup> Tanger Med (2020) : Tanger Med: 35<sup>th</sup> container port in the world in 2019, 1 september 2020, <https://www.tangermed.ma/en/tanger-med-35eme-port-a-conteneurs-au-monde-en-2019/> - consulté le 20 septembre 2020.
- <sup>xviii</sup> Banque Mondiale (2018): L'indice de performance logistique.
- <sup>xix</sup> Société Générale (2020) : Le marché marocain : E-Commerce, <https://import-export.societegenerale.fr/fr/fiche-pays/maroc/ecommerce> - consulté le 6 octobre 2020.
- <sup>xx</sup> Riera/Paertzold (2020), p. 1.
- <sup>xxi</sup> Ibid.
- <sup>xxii</sup> Ibid., p. 2.
- <sup>xxiii</sup> Ibid., p. 4.
- <sup>xxiv</sup> OCDE (2018) : p. Morocco in Global Value Chains: Results and statistical recommendations from the integration of Morocco in the Trade in Value Added Database, Paris, p. 7.
- <sup>xxv</sup> FEMISE (2019).
- <sup>xxvi</sup> Riera/Paertzold (2020), p. 3.
- <sup>xxvii</sup> FEMISE (2019), p. 56.



- 
- <sup>xxviii</sup> Morocco World News (2020) : Morocco's Exports Down by 5.7 % in First Eight Months of 2020, 21 September 2020, <https://www.moroccoworldnews.com/2020/09/320294/moroccos-exports-down-by-5-7-in-first-eight-months-of-2020/> - consulté le 6 octobre 2020.
- <sup>xxix</sup> Commission Européenne (2020): The impact of the Covid-19 pandemic on global and EU trade, [https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2020/may/tradoc\\_158764.pdf](https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2020/may/tradoc_158764.pdf) - consulté le 28 septembre 2020.
- <sup>xxx</sup> ITC (2020): COVID-19: The Great Lockdown and its Impact on Small Business, SME Competitiveness Outlook 2020, Geneva, p. 9.
- <sup>xxxi</sup> DW (2020) : China's economic loss could be Morocco's gain, <https://www.dw.com/en/chinas-economic-loss-could-be-moroccos-gain/a-54185645> - consulté le 6 octobre 2020.
- <sup>xxxii</sup> Vidican-Auktor/Hahn (2017), p. 1-2.
- <sup>xxxiii</sup> Ibid.
- <sup>xxxiv</sup> Riera/Paertzold (2020), p. 3.
- <sup>xxxv</sup> ITC (2019), p. 4.
- <sup>xxxvi</sup> FEMISE (2019), p. 15.
- <sup>xxxvii</sup> MCINET (2020) : Post Covid-19 : Nouvelle génération de programmes d'appui pour la relance industrielles, <http://www.mcinet.gov.ma/fr/content/post-covid-19-nouvelle-g%C3%A9n%C3%A9ration-de-programmes-d%E2%80%99appui-pour-la-relance-des-tpme> – consulté le 7 octobre 2020.
- <sup>xxxviii</sup> Atalayar (2020) : Les masques marocains qui récoltent un succès foudroyant au monde, 13 Juillet 2020, <https://atalayar.com/fr/content/les-masques-marocains-qui-r%C3%A9coltent-un-succ%C3%A8s-foudroyant-au-monde> - consulté le 6 octobre 2020.
- <sup>xxxix</sup> FEMISE (2019), p. 9.
- <sup>xl</sup> Ibid.
- <sup>xli</sup> Ibid., p. 13.
- <sup>xlii</sup> Le Matin (2020) : Le Maroc dans le top 10 des pays bénéficiaires de la ZLECAf, 27 juillet 2020, <https://lematin.ma/journal/2020/maroc-top-10-pays-beneficiaires-zlecaf/341638.html> - consulté le 7 octobre 2020.
- <sup>xliii</sup> L'indice jauge comment les chaînes d'approvisionnement connectent les entreprises à leurs marchés nationaux et internationaux. Le rapport se base sur une enquête menée auprès de plus de 1.000 professionnels de la logistique.
- <sup>xliv</sup> Banque Mondiale (2018): L'indice de performance logistique.
- <sup>xlv</sup> ITC (2018) : SME Competitiveness Outlook 2018: Business Ecosystems for the Digital Age, Geneva, p. XVI.
- <sup>xlvi</sup> Société Générale (2020) : Le marché marocain : E-Commerce, <https://importexport.societegenerale.fr/fr/fiche-pays/maroc/ecommerce> - consulté le 6 octobre 2020.
- <sup>xlvii</sup> E-Mail d'ASMEX le 18 décembre concernant SMART PORT CHALLENGE 2020, Webinar de Lancement officiel du challenge "Accélérer l'adoption du Paiement Électronique", organisé par PortNet.
- <sup>xlviii</sup> UNCTAD (2020) : COVID-19 and E-Commerce. Impact on business and policy responses, Geneva.
- <sup>xlix</sup> UNCTAD 2020 : [Impact of the COVID-19 Pandemic on Trade and Development: Transitioning to a New Normal](#), p. 83.