

## L'intégration régionale en Afrique : Une opportunité stratégique et les défis structurels pour le développement des PME(s) marocaines

### Regional Integration in Africa: A Strategic Opportunity and Structural Challenges for the Development of Moroccan SMEs.

Auteur 1 : EL FAKID Asmaa.

Auteur 2 : EL FAKID Ihsane.

Auteur 3 : BERRAHAL Mohammed Reda.

**EL FAKID Asmaa**, Docteur en sciences économiques et de gestion, Laboratoire de recherche en Management des organisations, Droit des Affaires et Développement durable (LARMODAD)  
Faculté des sciences économiques et de gestion-Souissi - Université Mohammed V de Rabat

**EL FAKID Ihsane**, Docteur en sciences économiques et de gestion, Laboratoire de recherche en Management des organisations, Droit des Affaires et Développement durable (LARMODAD)  
Faculté des sciences économiques et de gestion-Souissi - Université Mohammed V de Rabat

**BERRAHAL Mohammed Reda**, Docteur en sciences économiques et de gestion, Laboratoire de recherche en Management des organisations, Droit des Affaires et Développement durable (LARMODAD) Faculté des sciences économiques et de gestion-Souissi - Université Mohammed V de Rabat

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : EL FAKID .A, EL FAKID .I & BERRAHAL .M (2025). « L'intégration régionale en Afrique : Une opportunité stratégique et les défis structurels pour le développement des PME(s) marocaines », African Scientific Journal « Volume 03, Num 28 » pp: 0515 – 0535.

Date de soumission : Janvier 2025

Date de publication : Février 2025



DOI : 10.5281/zenodo.14900065  
Copyright © 2025 – ASJ



## Résumé

Le retour du Maroc à l'Union africaine (UA) dans le cadre de sa relation avec l'Afrique constitue l'une des dimensions clés de cet article. L'engagement renouvelé du Maroc envers l'UA après 33 ans d'absence souligne l'importance croissante des liens entre le Maroc et le reste du continent africain. Ce retour marque un tournant majeur dans les affaires africaines et ouvre de nouvelles opportunités de coopération économique (Sempiga, (2019)) De plus, l'aspiration du Maroc à devenir membre de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) démontre son engagement à renforcer son intégration économique au sein de la région et à soutenir le développement des petites et moyennes entreprises (PME) dans le contexte de la coopération économique régionale en Afrique ((Cherkaoui, (2018)))

Cet article explore la relation entre l'intégration régionale en Afrique et le développement des petites et moyennes entreprises (PME) marocaines. Il met en lumière les opportunités stratégiques offertes par ces processus d'intégration, notamment en matière de partenariats intra-entreprises et de renforcement des capacités. En parallèle, il analyse les défis structurels auxquels les PME marocaines sont confrontées, notamment les contraintes institutionnelles et les lacunes en matière d'accompagnement. En s'appuyant sur une approche exploratoire longitudinale, l'article examine également le rôle clé des politiques publiques marocaines dans la facilitation de l'expansion des PME(s) sur le continent et leur contribution à la dynamique économique régionale.

Les résultats de notre analyse mettent en relief le rôle stratégique des PME(s) marocaines dans l'intégration régionale en Afrique, en favorisant la structuration des chaînes de valeur et le renforcement de la compétitivité économique. Leur expansion et l'intensification des échanges commerciaux s'inscrivent dans une dynamique globale de coopération économique Sud-Sud. Toutefois, ces opportunités s'accompagnent de défis majeurs, notamment l'adaptation aux évolutions réglementaires et l'harmonisation des politiques économiques. La réussite de ces entreprises repose ainsi sur des stratégies ambitieuses et une collaboration renforcée, contribuant à une croissance durable et inclusive à l'échelle continentale.

**Mots clés :** *Relation Maroc Afrique, intégration régionale, PME(s), coopération économique, développement économique régional*

## Abstract

The return of Morocco to the African Union (AU) within the framework of its relationship with Africa constitutes one of the key dimensions of this article. Morocco's renewed commitment to the AU after 33 years of absence underscores the growing importance of its ties with the rest of the African continent. This return marks a major turning point in African affairs and opens new opportunities for economic cooperation (Sempiga, (2019)). Furthermore, Morocco's aspiration to become a member of the Economic Community of West African States (ECOWAS) demonstrates its commitment to strengthening economic integration within the region and supporting the development of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the context of regional economic cooperation in Africa ((Cherkaoui, (2018))

This article explores the relationship between regional integration in Africa and the development of Moroccan SMEs. It highlights the strategic opportunities offered by these integration processes, particularly in terms of intra-enterprise partnerships and capacity building. At the same time, it analyzes the structural challenges facing Moroccan SMEs, including institutional constraints and gaps in support mechanisms. Drawing on a longitudinal exploratory approach, the article also examines the key role of Moroccan public policies in facilitating the expansion of SMEs across the continent and their contribution to regional economic dynamics.

The findings of our analysis highlight the strategic role of Moroccan SMEs in regional integration in Africa by fostering the structuring of value chains and enhancing economic competitiveness. Their expansion and the intensification of trade relations are part of a broader dynamic of South-South economic cooperation. However, these opportunities come with major challenges, particularly the need to adapt to regulatory changes and harmonize economic policies. The success of these enterprises thus depends on ambitious strategies and strengthened collaboration, contributing to sustainable and inclusive growth at the continental level.

**Keywords:** *Morocco-Africa relations, regional integration, SMEs, Economic cooperation, Regional economic development,*

## Introduction

Le Maroc s'est affirmé comme un acteur engagé dans le renforcement de son intégration à l'économie mondiale, notamment à travers la conclusion d'accords de libre-échange bilatéraux et régionaux. Cette stratégie d'ouverture, consolidée depuis son adhésion à l'Organisation mondiale du commerce (OMC), reflète une orientation économique stratégique axée sur la libéralisation et la compétitivité.

L'intégration commerciale, souvent perçue comme une étape fondamentale de l'intégration économique régionale, vise à éliminer les barrières tarifaires et non tarifaires qui entravent les échanges extérieurs. Ces obstacles, sources de distorsions économiques significatives pour les producteurs et les consommateurs, sont progressivement levés pour favoriser une meilleure efficacité dans l'allocation des ressources. Sous des conditions spécifiques, cette dynamique de libéralisation permet aux entreprises nationales de bénéficier de l'élargissement des marchés préférentiels, stimulant ainsi leur compétitivité par des économies d'échelle et l'exploitation d'externalités positives.

Par ailleurs, cette ouverture commerciale s'accompagne d'un renforcement de la productivité des facteurs de production, augmentant l'attractivité du Maroc en tant que destination privilégiée pour les investissements directs étrangers (IDE). Ce positionnement stratégique, appuyé par des réformes structurelles et une infrastructure adaptée, contribue à intégrer durablement le Maroc dans les chaînes de valeur régionales et internationales.

Les acteurs économiques marocains s'accordent sur le fait que la mise en œuvre des accords de libre-échange (ALE) a suscité des défis importants, notamment une aggravation du déficit commercial et une fragilisation de certains secteurs traditionnels tels que le textile, la sidérurgie, l'agroalimentaire et la pharmacie. Cependant, ces accords n'ont pas été dépourvus d'effets positifs.

En revanche, ils ont contribué au renforcement du positionnement stratégique du Maroc sur la scène internationale, en améliorant son attractivité pour les investissements directs étrangers (IDE) et sa connectivité au sein des chaînes de valeur régionales et mondiales. Cette politique d'ouverture économique a également permis de révéler de nouveaux avantages comparatifs, favorisant l'émergence de secteurs exportateurs dynamiques tels que l'automobile, l'aéronautique, l'électronique et les industries chimiques, qui jouent désormais un rôle clé dans la transformation structurelle de l'économie marocaine.

À l'instar de nombreux pays africains, le Maroc considère l'intégration régionale comme une priorité stratégique pour son développement économique. Il s'engage ainsi à établir des

partenariats économiques équitables et équilibrés avec plusieurs nations du continent, favorisant une coopération mutuellement bénéfique. S'inscrivant dans le cadre d'une vision de long terme qui s'appuie sur les vertus de la coopération Sud-Sud, le Maroc est parmi les pays africains qui se sont montrés de plus en plus déterminés pour ce nouveau type de coopération depuis son retour dans l'Union Africaine et les défis de la coopération économique Nord-Sud surtout avec l'union européenne (Tomé-Alonso, (2020)). La coopération Sud-Sud peut apporter des solutions de développement innovantes, durables et adaptées aux contextes locaux, permettant aux pays de renforcer leurs propres capacités nationales et leur autonomie (Al Khatib, 2023). Dans ce contexte, cette recherche vise principalement à répondre à la problématique suivante

**« Dans quelle mesure les processus d'intégration régionale engagés par le Maroc en Afrique favorisent-ils le développement et l'expansion des PME(s) marocaines sur le continent ? »**

Cette problématique a pour intérêt d'explorer l'impact des dynamiques d'intégration régionale sur le développement des PME marocaines en Afrique. En s'inscrivant dans une approche centrée sur l'économie et la gestion des entreprises, elle apporte une contribution à la compréhension des stratégies d'expansion des PME dans un environnement économique en mutation. En sus, cette recherche propose des recommandations opérationnelles permettant d'optimiser l'intégration des PME marocaines dans les marchés africains, tout en renforçant leur compétitivité et leur participation à la croissance régionale.

Et donc pour répondre à cette question, nous avons effectué une analyse bibliographique approfondie, croisant les principaux concepts et prenant en compte les spécificités du contexte de la politique africaine du Maroc. Ce diagnostic initial est complété par une évaluation de l'impact de l'africanisation des PME(s) marocaines sur leur développement et leur performance. Nous examinerons également l'efficacité des mesures de riposte mises en place, avant de proposer une série de conclusions et de pistes de réflexion pour renforcer la performance de ces entreprises.

Sur le plan méthodologique, (Dahhani, 2021) postule que les spécialistes en sciences des organisations préconisent l'adoption d'une approche qualitative et longitudinale pour analyser la dynamique d'un phénomène. Il estime que ces méthodes offrent une meilleure compréhension de son émergence, de son évolution et de sa consolidation dans le temps. Par conséquent, cela nous impose d'adopter un positionnement épistémologique qualitatif d'exploration post positiviste, considérant que ce cadre d'analyse présente une sensibilité particulièrement adaptée à l'exploration approfondie des phénomènes étudiés.

Bien que les PME(s) jouent un rôle crucial dans le progrès socio-économique et la création d'emplois grâce à leur expansion internationale (Musah, 2014). En Afrique, où les taux de chômage élevés poussent à la création de petites entreprises, il est essentiel que les entrepreneurs s'engagent dans des collaborations pour stimuler la croissance économique (De Klerk, 2004). Ces Entreprises cherchent à contourner les défaillances du marché et le manque d'institutions formelles en créant des systèmes de gouvernance privés sous forme de réseaux commerciaux et de relations à long terme. Cependant, en raison des risques macro-économiques et pandémiques qui s'imposent, elles peinent à établir ces architectures de gouvernance. L'instabilité sape les relations d'affaires coopératives à long terme et entrave la création d'arrangements institutionnels efficace.

Dans le droit fil de ce contexte, les réseaux et les relations d'affaires sont cruciaux pour aider les PME(s) à surmonter les défis liés à leur africanisation. Ces réseaux offrent aux entreprises une diversité de connaissances, de capacités et de ressources difficiles à obtenir individuellement.

Cet article vise à étudier les opportunités du processus d'intégration régionale du Maroc en Afrique et leurs impacts sur le développement économique des PME(s) marocaines à destination du continent. Dans ce cadre, la première section sera consacrée à la présentation du contexte général de l'intégration régionale du Maroc en Afrique. La deuxième section proposera un état des lieux détaillé de ce processus. Enfin, la troisième et dernière section analysera les effets de cette intégration régionale sur le développement économique des PME(s) marocaines.

### **1. L'intégration régionale en Afrique : Enjeux et perspectives pour les PME(s)**

En plaçant le continent africain au centre de ses orientations stratégiques, le Maroc affirme sa vision d'un Co-développement basé sur une coopération intra-africaine renforcée et une complémentarité économique accrue. Cette approche repose sur des principes fondamentaux tels que la solidarité active, le partage des ressources et la coordination des efforts. Ces éléments constituent les bases essentielles pour promouvoir une croissance économique inclusive et durable, tout en favorisant le développement humain à l'échelle du continent. Cette stratégie d'intégration régionale s'inscrit dans une dynamique globale visant à maximiser les synergies entre les pays africains pour relever collectivement les défis du développement.

En effet, le nationalisme, l'intégration régionale et l'africanisation sont des courants différents d'idées et de concepts dominants liés à l'économie politique internationale depuis le vingtième siècle (Paquin, 2010) Alors que le nationalisme évoque des notions d'adhésion aux États-

nations, la mondialisation implique l'intensification des relations économiques, politiques, sociales et culturelles à travers les frontières internationales (Odeyemi, 2020).

L'intégration régionale de sa part, opère entre les deux, en ce sens qu'elle promeut des idées de coopération active et volontaire entre les États-nations dans une zone géographique spécifiée afin de supprimer ou de minimiser les obstacles à la coopération économique et politique ((OESTREICH, 2020)). Il s'agit donc de plusieurs mesures destinées à éliminer la discrimination entre les pays. (Tavares, 2011).

Selon (MZAIZ, (2024))ces termes sont fréquemment utilisés de manière interchangeable, ce qui peut créer de la confusion. (Gana, (2014).)fait une distinction entre la régionalisation, qu'il voit comme un processus dynamique, et le régionalisme, qu'il considère comme un phénomène plus statique et stable. (Nicolas, 2003.)) va plus loin en suggérant que le régionalisme et la régionalisation ne sont que deux aspects d'un même processus d'intégration régionale.

L'intégration régionale, bien qu'elle soit généralement perçue sous l'angle économique, englobe une diversité de dimensions des politiques publiques. En effet, elle peut s'étendre à des domaines aussi variés que la sécurité régionale, la protection des droits humains, l'éducation, la santé, la recherche et l'innovation technologique, ainsi que la préservation de l'environnement et la gestion durable des ressources naturelles (Mamaty et al., 2012). Cette approche multidimensionnelle reflète l'importance de considérer l'intégration régionale comme un levier global de développement et de coopération interétatique.

L'intégration régionale fait référence à un processus de renforcement de l'interconnectivité entrepris par les économies d'une région grâce à une collaboration accrue et à des politiques unifiées, le long de plusieurs dimensions. ((Park, (2018).)Identifient les six aspects clés suivants de l'intégration régionale : le commerce et l'investissement ; la monnaie et la finance ; les chaînes de valeur régionales ; l'infrastructure et la connectivité ; le mouvement des personnes ; et l'intégration institutionnelle et sociale. Dans son rapport annuel en 2019, la Commission économique pour l'intégration régionale en Afrique se concentre sur les sept dimensions suivantes d'intégration régionale: la convergence macroéconomique et l'intégration monétaire et financière ; l'intégration du commerce et de l'investissement ; la migration et la libre circulation des personnes ; l'intégration des infrastructures ; l'intégration de la santé ; l'intégration du secteur minier ; et la gouvernance, la paix et la sécurité. Ce rapport se concentre sur les dimensions du commerce et de l'investissement. Il existe de nombreux avantages économiques découlant de l'intégration commerciale, puisqu'elle est essentielle pour atteindre la croissance économique et réduire la pauvreté.

Bien que le Maroc dispose d'importants atouts structurels qui renforcent sa position stratégique. Parmi ceux-ci figurent une connectivité exceptionnelle, illustrée par le port de Tanger Med, les projets ambitieux des ports de Dakhla Atlantique et de Nador West Med, ainsi que les liaisons aériennes opérées par Royal Air Maroc reliant de nombreuses capitales africaines. L'axe routier Tanger-Dakar complète cette infrastructure de transport. De plus, les banques marocaines, présentes dans 28 pays africains, contribuent à l'intégration économique régionale. À cela s'ajoutent une charte d'investissement attrayante et des instruments financiers comme le Fonds Mohammed VI pour l'investissement, qui soutient des projets structurants dans divers secteurs industriels et économiques.

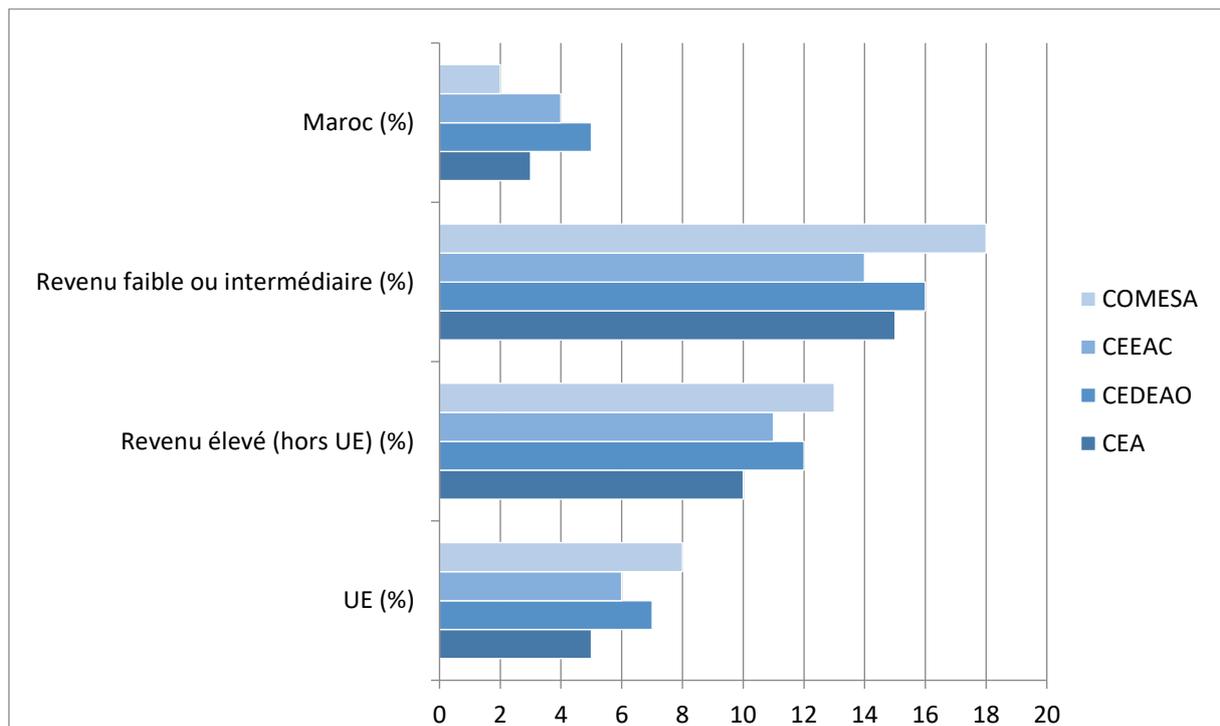
Certes, les échanges commerciaux entre le Maroc et l'Afrique sont freinés par des obstacles tarifaires et non tarifaires. Bien que le Maroc ait signé plusieurs accords commerciaux avec des pays africains, y compris son adhésion à la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAF) entrée en vigueur en mai 2019, selon (Bouët, (2019).) des disparités demeurent. En février 2017, le Maroc a également soumis sa candidature à la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Toutefois, contrairement aux importations en provenance de l'Union européenne ou d'autres pays, les produits marocains font l'objet des droits de douane les plus élevés en Afrique subsaharienne. En effet, les droits de douane moyens sur les produits marocains s'élèvent à 16,25 %, contre environ 10 % pour les produits européens et 12 % pour ceux des pays à revenu élevé. De plus, l'écart entre les droits de douane appliqués aux produits marocains et européens est passé de 3,5 points de pourcentage en 2012 à plus de 6 points en 2018.

Alors que, le Rapport de l'HCP en 2021 postule que les exportations du Maroc ont connu une forte augmentation grâce à son intégration dans les chaînes de valeur mondiales. La contribution de la valeur ajoutée locale dans ces exportations demeure encore limitée. Une intégration commerciale accrue pourrait stimuler à la fois la croissance économique et l'inclusion, sous réserve que les exportations marocaines intègrent une proportion plus élevée de valeur ajoutée locale. Par ailleurs, l'intensification des échanges commerciaux avec les pays africains offrirait au Maroc l'opportunité de diversifier ses marchés d'exportation.

Les quatre principales communautés économiques régionales d'Afrique – le COMESA, la Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE), la Communauté économique des États de l'Afrique centrale (CEEAC) et la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) – appliquent des droits de douane moyens très variables. Ainsi, parmi les partenaires commerciaux du COMESA, les produits marocains bénéficient des droits de douane les plus

bas (6,2 %). En revanche, les droits de douane sur les produits marocains sont nettement plus élevés dans les autres régions : notamment la CEEAC, la CEDEAO et la CAE. En particulier, les droits de douane appliqués par la CEEAC, à hauteur de 20 %, figurent parmi les plus élevés pour les importations marocaines.

**Figure N°1** Droits de douane appliqués aux produits marocains par le COMESA, la CEEAC, la CEDEAO et la CAE en (%).



**Source** :Calcul de la BAD effectué à Partir de la base de données tirés de la CNUCED.Compliationd’auteur

En parlant d’ échanges commerciaux les obstacles entre le Maroc et l’Afrique subsaharienne ne se limitent pas uniquement aux droits de douane, mais incluent également des facteurs tels que les coûts de transport, les procédures douanières et les barrières non tarifaires (BAD et CGEM, 2020). Cependant, une réduction des droits de douane imposés par les pays d’Afrique subsaharienne, comme le prévoit la ZLECAF, pourrait avoir un effet bénéfique sur les exportations marocaines, qui restent en deçà de leur potentiel optimal.

A la lumière de cette perspective, la vocation africaine du Maroc a ainsi pris une nouvelle ampleur, fondée sur les principes de la coopération Sud-Sud et l’impératif du développement humain, tout en établissant des relations économiques équitables et équilibrées. Cette vision stratégique permet d’examiner les relations économiques que le Royaume a tissées avec les pays africains pour en dévoiler le potentiel et les conditions nécessaires à leur réalisation effective.

La (Direction des Etudes et des Prévisions Financières du Maroc, (2021).) dans son rapport annuel a précisé qu'une intégration régionale plus poussée dans toutes ses dimensions a pour objectif de contribuer à libérer le potentiel du continent à l'aide des PME(s) et offrir l'espoir d'une vie meilleure à ses populations. Permettant ainsi à l'Afrique de se prendre en charge, de s'appuyer sur ses propres ressources, de développer des partenariats public-privé Sud-Sud et de faciliter les transferts de technologie dans un cadre mutuellement bénéfique.

Les initiatives d'intégration régionale offrent aux PME(s) africaines un accès élargi aux marchés régionaux. La ZLECAf, par exemple, vise à éliminer les barrières tarifaires et non tarifaires, ce qui pourrait considérablement réduire les coûts d'exportation et augmenter la compétitivité des produits des PME sur le continent. Cette ouverture favorise également les chaînes de valeur régionales, permettant aux PME(s) de participer à des projets transnationaux, d'améliorer leur expertise et d'accéder à de nouvelles ressources. Selon une étude de la Banque mondiale (2020)<sup>1</sup>, une augmentation de 52 % des échanges intra-africains pourrait être réalisée d'ici 2030 grâce à la ZLECAf, offrant aux PME(s) des perspectives sans précédent pour s'intégrer dans des marchés en pleine croissance.

Dans son étude sur le réengagement marocain avec l'Afrique, (Akerman, (2017) ) a mentionné que la perspective économique du Maroc en Afrique a évolué en trois étapes :

La première phase a vu l'implication des entreprises publiques marocaines dans la réalisation de divers projets liés au développement des infrastructures de base, comme la construction de barrages, les réseaux routiers et ferroviaires, les télécommunications, l'assainissement, l'électrification, ainsi que la gestion des ressources en eau et l'irrigation. La deuxième phase concerne, les opérateurs privés qui ont été principalement impliqués dans des secteurs de services tels que les banques, la formation professionnelle et l'exploitation minière, soutenus par une diplomatie économique très active, comme le décrit (Zaki, 2019) dans son analyse de l'intégration économique régionale du Maroc.

Troisièmement, la phase actuelle est marquée par la mise en œuvre d'une véritable stratégie économique, inscrite dans une vision bilatérale et continentale à moyen et long terme, visant une intégration régionale approfondie dans ses dimensions commerciale, financière,

---

<sup>1</sup> : Echandi, Roberto, Maryla Maliszewska, et Victor Steenbergen. 2022. Tirer le meilleur parti de la Zone de libre-échange continentale africaine : rôle du commerce et de l'investissement direct étranger pour stimuler la croissance et réduire la pauvreté. Washington, DC : Banque mondiale. doi :10.1596/978-1-4648-1827-1. Licence : Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO

économique et monétaire, ainsi qu'une ouverture stratégique sur l'Afrique anglophone. Cela se reflète dans les initiatives royales en faveur de l'Afrique (Sommet africain de l'action, Migration, Casablanca Finance city, participation au projet de "la route de la soie", Gazoduc, etc.). Cette approche est détaillée par (Benjelloun, 2020) qui a exploré la vision stratégique du Maroc pour l'intégration économique africaine. "Cette approche est essentielle pour assurer le succès de l'intégration africaine, en particulier pour la zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAF). Dans cette optique (Mhammed Echkoundi et Hicham Hafid, 2023.) postulent que les stratégies des entreprises africaines qui prennent en compte les exigences de l'intégration régionale devront se renforcer à l'avenir, et que cela pourrait inclure une augmentation des investissements directs étrangers (IDE) au sein du continent africain.

### ***1.1 Défis rencontrés par les PME dans le cadre de l'intégration régionale***

L'objectif initial de la stratégie africaine du Maroc est de traduire l'excellence des relations politiques avec les pays de la région en échanges commerciaux, financiers, et économiques croissants. Grâce à une forte présence diplomatique, cette stratégie a permis au Maroc de devenir un acteur économique majeur en Afrique. Selon une étude du Boston Consulting Group, six entreprises marocaines figurent parmi les quarante plus grandes en Afrique, capables de rivaliser avec les multinationales étrangères. Mais malgré ces opportunités, les PME(s) font face à plusieurs obstacles limitant leur capacité à tirer pleinement parti de l'intégration régionale. Les infrastructures insuffisantes, les coûts logistiques élevés et les divergences réglementaires entre les pays membres constituent des freins majeurs. Pourtant l'étude de l'African Développement Bank (AfDB., 2017) souligne que les PME(s) rencontrent des difficultés à naviguer dans les environnements administratifs complexes, limitant leur accès à des marchés régionaux pourtant proches. De plus, la faiblesse de l'accès au financement reste un obstacle critique, les banques locales étant souvent réticentes à accorder des crédits transfrontaliers.

En examinant la présence marocaine en Afrique, on remarque que peu de PME(s) marocaines s'aventurent seules sur les marchés africains sans l'appui d'un grand groupe national. Bien qu'elles représentent plus de 90 % du tissu productif marocain, elles ne contribuent qu'à un tiers des exportations totales. Plusieurs raisons expliquent cette situation : manque d'intérêt, taille critique insuffisante, méconnaissance des opportunités commerciales, mécanismes d'accompagnement à l'exportation et à l'investissement à l'étranger insuffisants, difficultés d'accès aux financements, mécanismes d'assurance à l'export insuffisants, et faible soutien pour l'ouverture de lignes de crédit garantissant les transactions commerciales.

### ***1.2. Le rôle stratégique des politiques publiques et des mécanismes d'accompagnement***

L'expansion des entreprises marocaines en Afrique a connu une croissance notable ces dernières années, illustrant l'engagement du Maroc à renforcer ses relations économiques et diplomatiques avec cette région dynamique. Les entreprises marocaines ont réussi à s'implanter grâce à plusieurs avantages compétitifs. La proximité géographique du Maroc facilite la logistique et les échanges commerciaux, réduisant les coûts de transport. En outre, la stabilité politique et économique du Maroc en fait un partenaire attractif pour les pays subsahariens, rassurant ainsi les investisseurs. Bien que le soutien gouvernemental à travers des programmes d'incitation et des accords bilatéraux renforce ces avantages (Oya, C., & Schaefer, F., 2019). Mais pour que l'intégration régionale bénéficie pleinement aux PME(s), il est essentiel de mettre en place des politiques publiques adaptées. Cela inclut des incitations fiscales, des mécanismes de soutien à l'exportation et des programmes de renforcement des capacités pour préparer les PME à affronter les exigences des marchés régionaux. L'expérience marocaine, notamment à travers ses partenariats stratégiques avec plusieurs pays africains, montre l'importance d'un appui institutionnel structuré. Les zones économiques spéciales, telles que celles développées par le Maroc en Afrique de l'Ouest, offrent un modèle de collaboration économique soutenant les PME(s) dans leur expansion régionale (Chauffour, 2018)

L'avenir des PME(s) dans le contexte de l'intégration régionale dépendra de leur capacité à s'adapter aux dynamiques des marchés africains tout en innovant. Le High-tech et les technologies numériques offrent des solutions prometteuses pour surmonter certains obstacles, notamment en matière de logistique et de financement. Par ailleurs, la coopération régionale devrait également inclure des initiatives pour renforcer les partenariats public-privé, contribuant ainsi à une croissance inclusive. La ZLECAf, si elle est mise en œuvre de manière efficace, pourrait transformer les PME(s) en moteurs de l'industrialisation africaine, générant de la richesse et des emplois à l'échelle continentale (UNECA., 2022)

Selon le même rapport, la coopération interétatique offre une flexibilité considérable en permettant aux nations de mutualiser leurs ressources et de partager infrastructures et savoirs, tout en préservant leur souveraineté nationale. Cette approche met en évidence une distinction fondamentale entre coopération et intégration régionale. Cette distinction revêt une importance stratégique pour les décideurs politiques, les économistes et les experts en stratégie, car elle influe sur l'élaboration de politiques régionales efficaces. En effet, si l'intégration régionale favorise des avantages économiques par une harmonisation plus profonde, la coopération

permet de préserver l'autonomie décisionnelle des États, tout en bénéficiant des fruits de la collaboration. Ainsi, une compréhension nuancée de ces concepts est essentielle pour équilibrer les bénéfices économiques de l'intégration et la souveraineté nationale à travers des modèles de coopération adaptés.

En effet, selon Mounir, (2020). L'africanisation des PME(s) marocaines fait référence au processus de renforcement des liens et cette intégration économique du Maroc avec les autres pays africains suite à son retour à l'Union Africaine en 2017. Marquant un changement significatif dans la politique africaine du Maroc, renforçant ainsi son engagement envers l'Afrique et ses partenaires régionaux (Jallab, (2019).)

A la lumière de cette perspective, ainsi avec l'intensification croissante des investissements marocains en Afrique, Il est à noter que les incubateurs par-dessus jouent un rôle essentiel dans l'africanisation des PME(s) en soutenant et en accompagnant les entrepreneurs et les jeunes entreprises dans leur phase de démarrage et de croissance, favorisant ainsi leur développement et leur compétitivité sur le marché africain.

## **2. Opportunités stratégiques pour les PME(s) marocaines dans le cadre de l'intégration régionale**

Il est à rappeler que les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle crucial dans les économies africaines, représentant environ 80 % des emplois et constituant une part significative du PIB dans plusieurs pays. En tant que moteurs de croissance et d'innovation, elles contribuent fortement à la diversification économique. Pour les PME(s) marocaines, l'intégration régionale africaine ouvre des opportunités stratégiques, leur permettant d'accéder à de nouveaux marchés, d'établir des partenariats régionaux et de s'insérer dans des chaînes de valeur prometteuses. Grâce à leur expertise dans des secteurs clés comme l'agriculture et les énergies renouvelables, elles bénéficient d'un avantage compétitif pour relever les défis et tirer profit des perspectives offertes. Ces dynamiques confirment l'importance des PME(s) comme acteurs clés dans la réalisation d'un développement économique durable et inclusif en Afrique. Pour cela, La Zone de Libre-échange Continentale Africaine (ZLECAf) constitue une opportunité majeure, réunissant un marché de 1,4 milliard de consommateurs et offrant un potentiel significatif pour stimuler le commerce intra-africain, renforcer les chaînes de valeur régionales et attirer des investissements stratégiques. Pour concrétiser ces perspectives, il est impératif d'intégrer les PME(s) dans des écosystèmes régionaux dynamiques, favorisant ainsi leur compétitivité et leur contribution à un "Made in Africa" valorisé à l'international.

Parallèlement, le développement des infrastructures logistiques et énergétiques constitue un levier crucial pour diminuer les coûts opérationnels et renforcer le commerce régional.

De plus, la mise en place de mécanismes financiers innovants, comme les fonds de garantie régionaux ou les plateformes de financement participatif, est cruciale pour soutenir les entreprises dans leur développement. Ces actions, combinées à des politiques publiques inclusives et une coordination stratégique entre les secteurs public et privé, permettront de maximiser les bénéfices économiques et de positionner l'Afrique comme un acteur économique majeur sur la scène internationale.

### **2.1. Développement de partenariats intra-entreprises**

*Selon (Hafid, (2023.)) L'intégration régionale stimule les alliances stratégiques entre les PME(s) marocaines et leurs homologues africaines. Ces partenariats permettent un partage des ressources, une pénétration plus efficace des marchés locaux et une mutualisation des risques. Des entreprises marocaines comme OCP Group collaborent avec des partenaires régionaux pour améliorer la distribution d'engrais en Afrique subsaharienne. De même, des PME(s) marocaines dans le secteur de la construction ont établi des coentreprises pour répondre à la demande croissante d'infrastructures urbaines en Afrique.*

Des cas concrets illustrent cette dynamique. Par exemple, dans l'industrie textile, certaines PME(s) marocaines ont réussi à établir des collaborations avec des fabricants africains pour renforcer les chaînes de valeur régionales, tout en répondant à la demande locale croissante.

### **2.2. Renforcement des capacités et des savoirs faire**

L'intégration régionale offre également aux PME(s) marocaines une opportunité d'améliorer leurs compétences et d'accéder à des technologies modernes. Les collaborations avec des entreprises locales ou des partenaires internationaux en Afrique favorisent une maximisation du profit, un transfert de savoir-faire et une montée en compétences. Par exemple, les initiatives régionales dans le domaine des énergies renouvelables, comme le projet du Complexe solaire Noor par exemple, Ce projet s'inscrit dans une stratégie plus large de développement durable et d'intégration énergétique régionale, en cohérence avec les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. Permettant ainsi aux PME(s) marocaines d'adopter des technologies avancées et de jouer un rôle dans la transition énergétique africaine

A la lumière de cette perspective, Les PME(s) marocaines jouent un rôle central dans la transition énergétique en Afrique en collaborant avec divers pays du continent sur des projets d'énergie renouvelable, contribuant ainsi à résoudre des défis majeurs tels que l'accès limité à l'électricité et la dépendance aux combustibles fossiles (BENNIS, 2021). À travers leurs

activités dans l'ingénierie solaire, l'électrification rurale et la gestion énergétique, elles participent activement au développement d'une économie verte tout en stimulant la croissance locale. En outre, elles renforcent les chaînes de valeur régionales en intégrant des entreprises africaines dans des écosystèmes industriels durables, favorisant ainsi le transfert de compétences et l'adoption de solutions adaptées aux besoins spécifiques des économies locales (Nyseth, 2019) Cependant, ces entreprises doivent relever des défis significatifs, notamment l'accès limité au financement pour des projets intensifs en capital, des contraintes réglementaires et la concurrence croissante des acteurs internationaux. Malgré cela, les initiatives de coopération régionale, comme l'Initiative africaine pour les énergies renouvelables (IAER), offrent aux PME(s) des opportunités stratégiques pour se positionner en tant que leaders dans les solutions énergétiques innovantes, renforçant ainsi leur rôle dans la transition énergétique du continent (UNDP, 2022).

Dans le cadre d'une politique industrielle et commerciale adaptée, les PME(s) marocaines peuvent se transformer en exportateurs et investisseurs actifs en Afrique. Pour y parvenir, la nouvelle politique économique a pour but d'encourager la formation de consortiums d'exportation par les PME(s), la restructuration des PME(s) afin d'atteindre une taille critique leur permettant de devenir compétitives sur le marché africain. Et Le Switch vers l'intelligence artificielle et le TECH-INNOVATION à travers GITEX Morocco Africa 2024

### **2.3 Encouragement des Consortiums d'Exportation**

La création de consortiums d'exportation est une stratégie efficace pour permettre aux PME(s) de mutualiser leurs ressources et leurs connaissances afin d'entrer sur les marchés africains. Des études, comme celle de (Granovetter, 1985) sur les réseaux sociaux et économiques, montrent que la collaboration entre entreprises peut réduire les coûts et les risques liés à l'entrée sur de nouveaux marchés. En formant des consortiums, les PME(s) arrivent à partager les coûts logistiques, bénéficier d'une plus grande influence collective et accéder à des opportunités commerciales qu'elles n'auraient pas pu atteindre individuellement.

### **2.4. Réforme des Politiques Financières et Administratives**

Un autre levier stratégique pour l'expansion des PME(s) marocaines en Afrique est la réforme des politiques financières et administratives. L'accès au financement est souvent un obstacle majeur pour les PME(s). Les recherches de (Beck T. &.-K., 2006) indiquent que des politiques de soutien financier, telles que les subventions, les prêts à taux réduits et les garanties de crédit sont cruciales pour aider les PME à surmonter les barrières financières. De plus, la

simplification des procédures administratives et douanières, comme le suggère (B.M., 2018) peut considérablement faciliter les échanges commerciaux et les investissements.

### **2.5 Adoption de Technologies Modernes et Innovations**

L'intégration des nouvelles technologies et des innovations est essentielle pour améliorer la compétitivité des PME marocaines en Afrique. Selon (Porter, 1990) L'innovation constitue un levier essentiel de compétitivité. Les PME(s) doivent être encouragées à adopter des technologies avancées et à investir dans la recherche et le développement (R&D). Les initiatives telles que les partenariats avec des institutions académiques et de recherche, ainsi que les programmes d'incubation et d'accélération, peuvent fournir aux PME les outils nécessaires pour innover et se différencier sur le marché africain.

### **2.6. Développement de Partenariats Public-Privé**

Les partenariats public-privé (PPP) ont joué un rôle crucial dans l'expansion des PME(s) marocaines en Afrique. Des études de (Kivleniece, 2012) mettent en évidence que les partenariats public-privé (PPP) peuvent générer des ressources additionnelles, optimiser l'accès aux marchés et renforcer la réputation des PME(s)

Le gouvernement marocain a signé plusieurs conventions avec le secteur privé pour développer des initiatives qui soutiennent l'internationalisation des PME(s), telles que les zones économiques spéciales, les programmes de mentorat et les missions commerciales.

### **2.7. Utilisation des Plateformes Régionales et Internationales**

La participation aux plateformes régionales et internationales, comme les foires commerciales, les expositions et les conférences, est une stratégie efficace pour les PME(s) marocaines. (Czinkota, 2012) Postulent que ces plateformes offrent aux PME(s) une visibilité accrue, des opportunités de Networking (tel que GITEX AFRICCA MOROCCO 2024), en outre d'un accès direct aux clients potentiels. Les structures d'incubations et les programmes d'accompagnement et de subvention pour la participation à ces événements peuvent être mis en place par les agences de promotion du commerce et les chambres de commerce.

Il est à noter que les implications managériales de l'intégration régionale économique du Maroc en Afrique sont vastes et offrent des opportunités significatives pour le développement des PME marocaines. Tout d'abord, cette intégration nécessite une transformation des pratiques managériales au sein des entreprises marocaines pour s'adapter aux spécificités des marchés africains. Les dirigeants de PME(s), entrepreneurs, ou porteurs même de projets doivent développer des compétences en gestion interculturelle, en intelligence économique et en

négociation internationale pour naviguer efficacement dans des environnements caractérisés par une grande diversité culturelle, linguistique et réglementaire (Baldwin, 2018) Par ailleurs, l'intégration régionale appelle à une approche stratégique fondée sur la coopération, en favorisant des alliances avec des entreprises locales africaines pour accéder à de nouveaux marchés et partager les risques liés aux investissements transfrontaliers (Cherkaoui O. M., 2019)

Sur le plan organisationnel, l'intégration régionale impose également aux PME(s) marocaines de renforcer leur compétitivité par l'innovation et l'adoption de nouvelles technologies. Cela passe par la numérisation des processus, l'amélioration de la qualité des produits et services, ainsi que le développement de solutions adaptées aux besoins des consommateurs africains (Zaki, *Economic Diplomacy and Regional Integration: The Case of Morocco in Africa*, 2019). Les PME doivent également réorienter leurs stratégies marketing et logistiques pour optimiser leur chaîne d'approvisionnement, en tirant parti des infrastructures commerciales mises en place dans le cadre des initiatives régionales, telles que la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAF) (UNECA, 2019)

Les perspectives futures de cette intégration sont prometteuses mais dépendent de certains facteurs clés. Une plus grande harmonisation des politiques économiques et commerciales au sein des blocs régionaux, tels que la CEDEAO ou l'Union africaine, pourrait réduire les barrières à l'entrée pour les PME marocaines, facilitant ainsi leur implantation sur les marchés africains (Sempiga, (2019)) De plus, la collaboration entre les gouvernements africains, les institutions financières et les organisations internationales est essentielle pour mettre en place des mécanismes de financement plus inclusifs, adaptés aux besoins des PME. Cela inclut des solutions de microfinance, des fonds d'investissement dédiés, et des garanties pour soutenir les projets transfrontaliers (World Bank, 2021).

Une autre perspective importante est le développement du capital humain à travers des programmes de formation continue et des partenariats éducatifs. Les PME marocaines peuvent bénéficier de l'établissement de centres d'innovation et d'incubateurs régionaux pour promouvoir l'échange de connaissances et de compétences (ALAOUI, 2021) Ces initiatives contribueraient à la création d'un écosystème entrepreneurial africain, où les entreprises marocaines jouent un rôle central en partageant leur savoir-faire et leurs bonnes pratiques ((AfDB)., 2022)

En conclusion, l'intégration régionale du Maroc en Afrique représente une opportunité stratégique pour le développement des PME(s) marocaines, tout en apportant des avantages considérables à la dynamique économique régionale. Toutefois, pour maximiser ces bénéfices, les PME doivent adapter leurs stratégies managériales aux réalités des marchés africains, investir dans l'innovation et collaborer activement avec des partenaires publics et privés. La réussite de cette intégration repose également sur la capacité des gouvernements et des institutions régionales à créer un environnement propice à l'investissement, au commerce et au développement durable

## Conclusion

Le Maroc s'affirme comme un acteur clé dans la coopération économique Sud-Sud, grâce à des stratégies orientées vers le renforcement de ses échanges commerciaux et la mise en œuvre de projets structurants avec ses partenaires africains. Dans ce cadre, les PME marocaines occupent une position centrale, favorisant une interaction dynamique entre innovation, compétitivité et création de valeur dans des secteurs stratégiques.

Le potentiel d'échange commercial du Maroc avec ses partenaires est appelé à s'élargir et à se renforcer grâce à une diversification accrue des zones géographiques et à une augmentation du nombre de partenaires stratégiques. Cette dynamique repose sur l'identification des secteurs clés dans lesquels le Maroc détient un avantage comparatif reconnu, notamment les produits agricoles, la pêche, l'agroalimentaire et l'industrie automobile. Par ailleurs, l'intégration de secteurs complémentaires tels que le bâtiment et les travaux publics, les télécommunications, ainsi que les services financiers et d'assurance, constitue une réponse adaptée aux besoins croissants des économies africaines en matière d'importations et de développement des infrastructures.

A la lumière de cette perspective, les petites et moyennes entreprises (PME) pourront jouer un rôle central en tant qu'actrices du Co-développement entre le Maroc et l'Afrique. Contribuant à la structuration des chaînes de valeur régionales et favorisent la création d'opportunités économiques mutuelles. Vu que les PME(s) marocaines, en particulier, disposent d'un savoir-faire reconnu dans les secteurs stratégiques précités, et leur capacité d'innovation, leur flexibilité et leur adaptation aux besoins locaux en font des partenaires privilégiés pour répondre aux enjeux de développement économique des pays africains. Le renforcement des partenariats commerciaux entre le Maroc et l'Afrique s'appuie ainsi sur un modèle de collaboration dans lequel les PME(s) jouent un rôle catalyseur dans l'établissement d'une croissance durable et inclusive à l'échelle régionale.

Certes, selon (EL FAKID, 2023) le partenariat s'inscrit de plus en plus dans une dynamique complexe de l'histoire des relations internationales, souvent marquée par des logiques d'ingérence. Cette dynamique reflète une évolution où les approches purement étatiques et bilatérales s'effacent progressivement au profit d'une vocation économique multilatérale et axée sur la société civile, qui constitue le cœur des organisations intergouvernementales. Dans le contexte de l'intégration régionale en Afrique, ces transformations économiques mettent en lumière des défis structurels pour les PME(s), lesquelles doivent s'adapter à un environnement en mutation rapide. Cela incite à repenser non seulement l'avenir économique du continent

(notamment à travers les enjeux de centralisation et de décentralisation des initiatives économiques régionales), mais également les choix stratégiques à opérer sur le plan politique, social et culturel. Ces choix incluent notamment l'équilibre entre liberté individuelle et collective, l'harmonisation et la convergence des réglementations, ainsi que la promotion du dialogue et des partenariats afin de répondre à la nature multidimensionnelle du développement des PME africaines.

Finalement, dans le contexte de l'intégration régionale la réussite des PME(s) marocaines, repose sur une combinaison de stratégies ambitieuses, d'un renforcement de leur compétitivité et d'une collaboration étroite entre les différents acteurs. Ces efforts intégrés contribuent non seulement à la performance des entreprises marocaines, mais aussi à une dynamique économique durable et inclusive à l'échelle africaine

## Bibliographie

- (AfDB)., A. D. (2022). *Fostering Inclusive Growth through Regional Integration*. Abidjan: AfDB Reports.
- AfDB. (2017). *The African Continental Free Trade Area and the Future of Small and Medium-Sized Enterprises in Africa*. . African Development Bank.
- Akerman, D. ((2017) ). "Morocco's Re-engagement with Africa: Between Diplomacy and Investment" . *Mediterranean Politics*, 22(1), pp. 115-137.
- ALAOUI, L. S. (2021). Les problèmes organisationnels: un impact direct sur la performance des PME Marocaines. *Revue Internationale du Chercheur*, 2(2).
- B.M. (2018). Doing Business 2018: Reforming to Create Jobs. *The World Bank Group*.
- Baldwin, R. (2018). A long view of globalisation in short: the new globalisation. Part 5 of 5.
- Beck, T. &.-K. (2006). Small and Medium-Size Enterprises: Access to Finance as a Growth Constraint. . *Journal of Banking & Finance* , 30\*(11), 2931-2943.
- Benjelloun, M. (2020). "Morocco's Strategic Vision for African Economic Integration. *Journal of Contemporary African Studies*, 38(2), pp. 241-257.
- BENNIS, L. &. ( 2021). Impact de la crise économique du Covid-19 sur les Entreprises Marocaines. . *Revue Française d'Économie et de Gestion*, , 2(3).
- Bouët, A. &. ((2019). ). Africa's Continental Free Trade Area and its effects on trade and incomes." . *International Food Policy Research Institute (IFPRI)*., DOI : 10.2499/9780896293610.
- Chauffour, J. P. (2018). Le Maroc à l'horizon 2040 : Investir dans le capital immatériel pour accélérer l'émergence économique".
- Cherkaoui, M. &. ( (2018)). Morocco's Economic Diplomacy in Sub-Saharan Africa: Successes and Challenges. . *African Development Review*,, 30(2), 172-183.
- Cherkaoui, O. M. (2019). Development, characterization and thermal performance of insulating nonwoven fabrics made from textile waste. *Journal of Industrial Textiles*,, 48(7), 1167-1183.
- Czinkota, M. R. (2012). *International Marketing*. Cengage Learning.
- EL FAKID, A. S. (2023). INTERNATIONAL PARTNERSHIP AND THE STRENGTHENING OF MARKETING IN MULTINATIONAL COMPANIES: IMPACT STUDY OF A SAMPLE OF AFRICAN COMPANIES. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, 5(1), 26-.
- Gana, A. &. ((2014). ). La régionalisation du monde: construction territoriale et articulation global-local. . *KARTHALA Editions*.

- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.
- Hafid, M. E. ((2023.)). *L'Afrique est mon continent : Le Maroc acteur majeur de la coopération afro-africaine.* . Casablanca :: La Croisée des Chemins, A. Retnani.
- Kivleniece, I. &. ( 2012). Creating and capturing value in public-private ties: A private actor's perspective." . . *Academy of Management Review* , 37(2), 272-299.
- MZAIZ, M. B. ( (2024)). L'intégration régionale du Maroc en Afrique: Quels effets sur le développement économique avec l'Afrique?. *Geopolitics and Geostrategic Intelligence* , 4(3), 64-94.
- Nyseth, T. &. (2019). The transformative power of social innovation in urban planning and local development. *Urban Planning* , 4(1), 1-6.
- Paquin, S. &. (2010). Le Québec sur la scène internationale. Les raisons de son dynamisme. *Globe*, 13(1), 25-45.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations.* . Free Press.
- Sempiga, G. ((2019)). The political and economic implications of Morocco's return to the African Union. *Journal of Contemporary African Studies* , 37(2), 182-200.
- Tomé-Alonso, B. &. ((2020.)). Vingt ans de règne: Mohammed VI, à la recherche de l'occasion perdue. . *Vingt ans de règne: Mohammed VI, à la recherche de l'occasion perdue.* , (23), 245-268.
- UNECA. (2019). *Economic Report on Africa 2019: Fiscal Policy for Financing Sustainable Development in Africa.* Addis Ababa:: UNECA.
- UNECA. (2022). *"The African Continental Free Trade Area: An Opportunity for SMEs. United Nations Economic Commission for Africa\**.
- Zaki, L. (2019). Economic Diplomacy and Regional Integration: The Case of Morocco in Africa". *African Journal of Economic and Management Studies* , 10(4), pp. 473-492.
- Zaki, L. (2019). Economic Diplomacy and Regional Integration: The Case of Morocco in Africa". . *African Journal of Economic and Management Studies* , , 10(4), pp. 473-492.