

# Les défis du e-commerce : Analyse du contexte marocain

Jalila Ait Soudane<sup>1</sup>

Mounia Bendraoui<sup>2</sup>,

<sup>1</sup> Université Mohammed V, Faculté de Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Agdal, Rabat- Maroc  
<sup>1</sup>aitsoudane@gmail.com

<sup>2</sup> Université Mohammed V, Faculté de Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Agdal, Rabat- Maroc  
<sup>2</sup> bendraouimounia@gmail.com

**Abstract**— To consolidate its position as a leading player in e-commerce in the Middle East & Africa region, Morocco has initiated several structural projects that will promote the development of digital services addressed to citizens and businesses and position it as a Strategic Hub in the region.

The new development strategy "Morocco Digital 2020" initiated by the MCINET, mark a strategic step in the realization of new reforms and will take over the program "Morocco Numeric 2013". This new strategy will constitute a major step toward the realization of new reforms and will highlight the main ambitions and achievements of Morocco in the field of ICT and its evolution towards a Digital Economy.

The country's shift towards an ambitious digital culture cannot be achieved without real awareness of the difficulties encountered by the different actors involved and the effective implementation of a digital transformation program in Morocco.

How does Morocco position itself in the e-commerce market? What are the main initiatives engaged to promote e-commerce in Morocco? What are the main obstacles to the development of e-commerce in Morocco?

**Keywords**— e-commerce, Digital trust, Electronic transactions, Morocco Numeric 2013, Morocco Digital 2020

**Mots clés**— e-commerce, Confiance numérique, Transactions électroniques, Maroc Numeric 2013, Maroc Digital 2020

## I. INTRODUCTION

Ces dernières années ont marqué un véritable tournant dans l'évolution du e-commerce au Maroc. On a constaté ainsi une hausse des transactions en ligne de 3,1 millions d'opérations au 1<sup>er</sup> Semestre 2017, d'une valeur totale de 1,3 milliard de dirhams contre 1,5 million en 2012 avec 743 millions de dirhams ([5], [12]).

D'après la Fédération nationale du e-commerce du Maroc (FNEM) et le Centre Monétaire Interbancaire (CMI), ces données chiffrées témoignent de l'intérêt grandissant des consommateurs vis-à-vis des modes

de l'E-paiement, qui concerne principalement le règlement des factures et autres redevances.

Dans un contexte où le Maroc déploie des efforts multiples pour instaurer la confiance numérique, bon nombre de consommateurs restent cependant réticents quant au recours au paiement en ligne et 97,3% ([12]) du chiffre d'affaires global du secteur se fait par le biais du paiement à la livraison.

En vue d'instaurer une véritable culture numérique, le Maroc a initié plusieurs chantiers d'ordre structurel afin de favoriser le développement des services numériques adressés aux citoyens et aux entreprises et de créer les conditions techniques et économiques favorables au développement du e-commerce.

Dans ce sens, le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique (MCINET) a présenté une nouvelle stratégie de développement « Maroc Digital 2020 (MD) » qui prend le relais du programme « Maroc Numérique 2013 (MN) » et met en exergue les principales ambitions et réalisations du Maroc dans le domaine des TIC et son évolution vers une économie digitale.

L'orientation du pays vers une culture digitale ambitieuse ne peut aboutir sans une réelle prise de conscience des difficultés auxquelles sont confrontés les différents acteurs présents sur le marché et de la mise en place d'une stratégie spécifique pouvant bénéficier aux populations cibles.

L'analyse des résultats du dernier rapport publié par la Cour des comptes sur l'Évaluation de la stratégie MN 2013 ([8]), nous renseigne sur les

insuffisances liées au niveau du processus d'élaboration du programme MN et des limites rencontrées au niveau de la stratégie et du pilotage.

Il en ressort ainsi que 60% des mesures d'accompagnement liées à la confiance numérique lancées n'ont pas aboutis.

Afin de répondre à ces défis, la nouvelle stratégie MD 2020 s'engage à fournir un ensemble de mesures concrètes d'accompagnement et de coordination qui permettront de créer une dynamique autour des acteurs publics et privés et de développer les ressources adéquates pour positionner le Maroc en tant qu'acteur de développement de l'industrie des technologies de l'information.

En vue de mieux cerner le développement du e-commerce dans le contexte marocain et les différents défis auxquels les acteurs font face, nous avons choisi de réaliser une étude documentaire sur le développement du e-commerce au Maroc en termes d'opportunités et de défis.

L'objectif de notre recherche étant de dresser un état des lieux du e-commerce au Maroc et de présenter les principaux avantages et limites de son développement.

Comment se positionne le Maroc en tant qu'acteur du e-commerce ?

Quelles sont les principales initiatives engagées pour promouvoir le e-commerce ?

Quels sont les principaux freins au développement du e-commerce au Maroc ?

## II. LE E-COMMERCE AU MAROC : ETAT DES LIEUX

### A. Méthodologie

En vue d'apporter des éléments de réponse aux questions précédemment adressées, notre travail de recherche portera principalement sur le développement du commerce électronique et son évolution au Maroc. Notre travail présentera ainsi divers intérêts pour la communauté scientifique ainsi que pour les praticiens du domaine.

Au niveau théorique, la synthèse de notre revue littéraire et scientifique nous a permis de dresser un état des lieux du commerce électronique au Maroc, pour ce qui est de l'aspect pratique nous avons mis en place une matrice SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) illustrant de manière claire et synthétique les différentes opportunités et défis

impactant le développement du e-commerce au Maroc.

Sur le plan méthodologique, il est proposé de :

- Faire une étude documentaire pour cerner le développement du e-commerce au Maroc et ses avancées.
- Analyser les données statistiques et les études sur le e-commerce au Maroc (*Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique, Fédération nationale du e-commerce du Maroc, Khidmat Al Mostahlik, association de protection du consommateur, Association Marocaine de la Confiance Numérique, Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications, Confédération Générale des entreprises du Maroc, Maroc Télécommerce ...*)
- Réaliser une matrice SWOT mettant en avant l'ensemble des forces, faiblesses, opportunités et menaces du marché du commerce électronique au Maroc. Le but de cette analyse et de dresser une mise en contexte du marché marocain et aussi de présenter les difficultés rencontrées dans le développement du e-commerce au Maroc.

### B. Introduction au e-commerce au Maroc

#### 1) Définition:

Le commerce électronique est défini comme "la vente ou l'achat de biens ou de services, effectués par une entreprise, un particulier, une administration ou toute autre entité publique ou privée, et réalisé au moyen d'un réseau électronique" (OECD, [26]).

Ces opérations portent sur les transactions commerciales ainsi que sur les transactions accessoires telles que la facturation et la réservation (N. Benaceur, 2003).

On distingue ainsi 4 types d'échanges (R. Nemat, 2011) :

- Le B2B (Business to Business) qui distingue l'échange électronique entre entreprises.
- Le B2C (Business to Consumer) qui est destiné aux particuliers.
- Le C2C (Consumer to Consumer), fait référence au commerce électronique entre particuliers.
- Le B2G (Business to Government) ou B2A (Business to Administration) définit les

échanges entre les entreprises privées et le gouvernement.

Les nouvelles formes de e-commerce (U. MajMudar et G. N. Prabhu, 2000) comprennent également :

- Le C2B (Consumer to Business), un modèle où les consommateurs œuvrent au service de l'entreprise en lui apportant un produit ou une prestation.
- Dans le G2B (Government to Business) et G2C (Government to consumers), le gouvernement tient un rôle de médiateur entre les administrations d'un côté, et les entreprises et consommateurs de l'autre.

2) *Cadre juridique et fiscale propre au e-commerce au Maroc:*

Au niveau fiscal, les entreprises marocaines sont imposables à l'impôt sur les sociétés à raison de l'ensemble des produits, bénéfices et revenus se rapportant aux biens qu'elles possèdent, à l'activité qu'elles exercent et aux opérations lucratives qu'elles réalisent au Maroc (IPEMED, 2015 [15]). Le taux d'impôt normal sur les sociétés est fixé à 30 % mais il existe de nombreuses exonérations, notamment pour les petites entreprises et celles localisées dans une zone franche.

Pour ce qui est du cadre législatif du e-commerce au Maroc, les principales dispositions peuvent être synthétisées comme suit :

Cadre législatif marocain	Effective	Loi en place
<b>Loi sur les communications électroniques</b>	Oui	Loi n° 53.05 sur les échanges électroniques, Dahir du 30 novembre 2007
<b>Loi sur la protection des consommateurs</b>	Oui	Loi n° 31-08 sur la protection des consommateurs publiée au bulletin officiel n°5932 du 7 avril 2011.
<b>Loi sur la Protection des données personnelles</b>	Oui	Loi N° 09.08 sur le traitement des données à caractère personnel
<b>Loi contre la cybercriminalité</b>	Oui	Loi n°07-03 complétant le Code pénal en ce qui concerne les infractions relatives aux systèmes de traitement automatisé des données
<b>Loi sur les établissements de monnaie électronique</b>	Oui	Loi 103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés

*Tableau 1 : Cadre législatif marocain*

3) *Les principaux acteurs du marché du e-commerce:*

(1) *Les opérateurs du commerce électronique*

Le CMI, créé en 1976, a été fondé par 9 banques marocaines qui en sont les actionnaires<sup>1</sup>. Quatre autres membres ont été agréé par la suite<sup>2</sup> (CMI, [5]). C'est un opérateur clé dans le domaine du e-commerce, car en plus d'être un acquéreur des e-marchands à travers la signature de contrats d'adhésion au e-paiement, il gère les transactions électroniques, traite les demandes d'autorisations et transmet les règlements aux comptes bancaires des e-marchands.

Maroc Télécommerce, filiale à 100% du CMI, a été créée en 2001 à l'initiative de banques et d'investisseurs dans les TIC et le 1<sup>er</sup> opérateur de e-commerce au Maroc.

L'opérateur se positionne en tant que leader dans les domaines du e-commerce, e-paiement et e-gouvernement. Il met à disposition des entreprises des canaux d'encaissement et de ventes à travers

<sup>1</sup> Arab Bank, Attijariwafa bank, Banque Centrale Populaire, BMCE Bank, Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie, Crédit Agricole du Maroc, Crédit Immobilier et Hôtelier, Crédit du Maroc et Société Générale du Maroc

<sup>2</sup> Poste Maroc, Cetelem Maroc, CDG Capital et Salaf Chaabi

l'utilisation d'infrastructures technologiques sécurisées (MTC, [16]).

Maroc Télécommerce était le premier Prestataire de Service de Paiement (PSP) au Maroc détenant le monopole sur le marché des transactions électroniques. Il a été rejoint en 2014 par de nouveaux PSP après obtention d'une licence de lancement de leur service auprès du CMI (WAMDA, [30]).

L'entreprise PayZone lancée par la société de moyens de paiement Vantage Payment Systems (VPS) se spécialise dans les moyens de paiement prépayés et les offres de solutions de traitement en ligne (Payzone, [27]). Elle capitalise sur la technologie et la sécurité pour se démarquer de ses concurrents et propose des modes simplifiés de gestions des comptes et des transactions en plus de déployer un large éventail de moyens de paiement en ligne ou via mobile.

La Startup AmanPay lancée par M2T (Maroc Transaction et Paiement) se spécialise dans le traitement de transactions financières sécurisées (AmanPay, [2]). La PSP fournit un ensemble de méthodes de paiement en utilisant différents canaux à savoir la carte bancaire, le paiement par cash et l'E-wallets<sup>3</sup>, elle détient aussi plus de 2500 points de paiements et un réseau de partenaires diversifié<sup>4</sup>.

Lancée par le président de la FNEM, la plateforme Blue TFS (Technologie Financial Services) de Fast Payment fournit des solutions de paiement en ligne multi canal adaptables aux sites de e-commerce et m-commerce<sup>5</sup>. La PSP se veut compétitive avec un pourcentage de commission de 0.25% par transaction (Fast Payment, [11]).

#### (2) Les Banques

Au cœur du développement des transactions électroniques, les banques marocaines participent activement à l'évolution du commerce électronique au Maroc. Elles tiennent un rôle important dans le contrôle et la validation des cartes utilisées lors des achats et donnent leur aval quant à l'éligibilité de l'action d'achat, ainsi les problèmes éventuels de solde insuffisant ou de carte bloquée sont transmis directement au marchand par le biais du terminal de

paiement électronique (TPE) garantissant une totale transparence et une sécurité lors de la transaction.

#### (3) Les sites marchands

Les sites e-marchands détiennent un rôle important dans l'exposition des produits et la mise en place d'une offre qui répond aux attentes du e-consommateur en termes de sécurité des transactions, respects des délais de livraison et soucis de satisfaction du client.

#### (4) Les fédérations et associations spécialisées

La FNEM est l'organisation représentative du secteur du commerce électronique et de la vente à distance au Maroc (FNEM, [12]). La fédération a regroupé plus de 689 membres et 1843 sites internet en 2014 et tout en fédérant plus de 18000 entreprises a été impliquée dans la génération de plus de 86000 emplois.

En tant qu'organisme représentatif des acteurs du commerce électronique, elle intervient en faveur des intérêts des entreprises et travaille conjointement avec un ensemble d'acteurs à savoir :

- La Commission Nationale de contrôle de la protection des Données à caractère Personnel (CNDP)
- La Fondation Nationale pour le Mouvement Consumentiste et les Droits du Consommateur et le Conseil de la concurrence
- L'Association de protection de consommateur « Uniconso-Casablanca »
- Le Centre marocain des Études sur l'économie Numérique (CMEEN)
- La Fédération Nationale des Associations du Consommateur (FNAC)

#### (5) Les organismes nationaux

Le MCINET est l'administration en tutelle du e-commerce au Maroc, elle couvre deux volets essentiels à savoir le commerce et le numérique. Le ministère a pour mission principale de piloter les principales initiatives engagées en faveur du développement du commerce électronique au Maroc et de contribuer à la gestion des relations avec l'ensemble des institutions (MCINET, [18]).

La commission e-entreprise et e-commerce de la CGEM (Confédération Générale des Entreprises au Maroc), a pour mission principale de faciliter

<sup>3</sup> E-wallet : Porte-monnaie électronique

<sup>4</sup> Tasshilat, Proximo & Chaabi Cash ainsi que les GABs de la Banque Populaire

<sup>5</sup> M-commerce : mobile commerce

l'émergence et le développement de paiements électroniques sur le marché marocain et ainsi garantir la conformité des entreprises aux législations et réglementations en vigueur. (CGEM, [7]).

### C. État des lieux du marché du e-commerce au Maroc

#### 1) Principales initiatives engagées en faveur du développement du e-commerce:

##### (1) Maroc Numeric 2013

La Stratégie Nationale pour la Société de l'information et de l'Économie Numérique (NM, 2013) a été initiée par le MCINET en 2009 à horizon 2013, elle avait pour ambition de positionner le Maroc en hub technologique en se focalisant sur quatre axes à savoir la facilitation d'accès à internet, la mise en œuvre d'un programme e-gouvernemental, l'amélioration de l'informatisation destinée aux PME et le développement de l'industrie des technologies de l'information en soutenant les acteurs locaux et favorisant l'émergence (MCINET, [20]).

Les orientations de la Stratégie MN ont été schématisées comme suit :

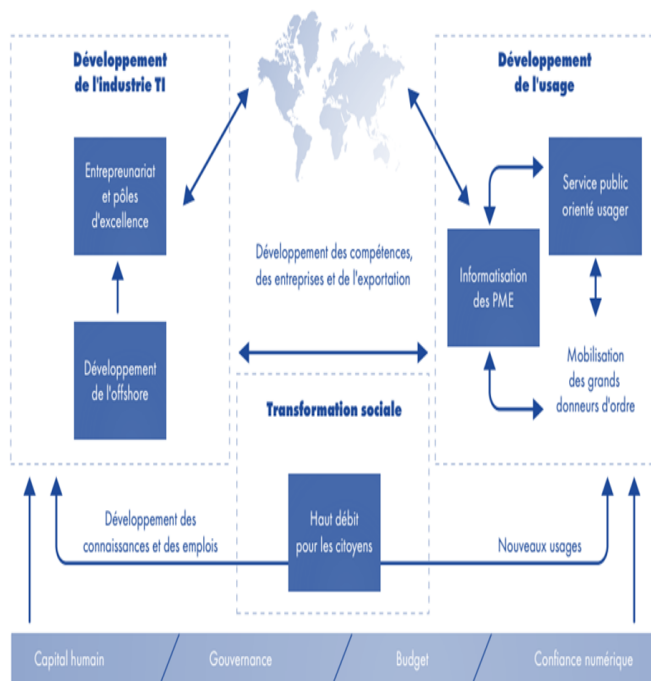


Figure 1 : Les orientations stratégiques de Maroc Numeric

Cette stratégie amenait un ensemble de mesures d'accompagnement pour pallier au "manque de confiance des usagers dans la sécurité des échanges électroniques " et instaurer les conditions adéquates

pour créer un climat de confiance auprès des citoyens et des entreprises.

La consultation du dernier rapport de la Cour des comptes sur l'Évaluation de cette stratégie, publié en 2014 nous permet d'évaluer l'avancement de la MN et de constater un ensemble de limites rencontrées au niveau de la stratégie et du pilotage ([8]).

Le rapport publié par la Cour des comptes nous renseigne sur les insuffisances liées au niveau du processus d'élaboration de la MN, au niveau de l'opérationnalisation de certaines étapes et des limites liées au monde de fonctionnement.

Le rapport a ainsi relevé d'importantes insuffisances au niveau du processus d'élaboration. La MN a connu plusieurs difficultés lors de la phase de lancement à cause de la non-participation des acteurs régionaux et locaux ce qui a entravé la mise en œuvre de la stratégie dans son ensemble et a enclenché de nombreux retards et non-respects des engagements précédemment définis.

Concernant les mesures d'accompagnement liées à la confiance numérique, nous constatons que 60% des mesures ont été lancées mais que les aspects juridiques et les campagnes de sensibilisation n'ont pas été concrétisés ([8]).

De plus les mesures d'accompagnement et de coordination inter-administrations ont été réalisées dans l'absence d'un document de référence et n'ont pas bénéficié d'une stratégie spécifique pouvant bénéficier directement aux populations cibles.

##### (2) Maroc Digital 2020

Le gouvernement marocain s'est engagé dans un nouveau plan de développement numérique à horizon 2020, « Maroc Digital 2020 ». Il prendra ainsi le relais de la stratégie « Maroc Numeric 2013 » et ambitionne d'inscrire le pays dans une nouvelle ère d'économie digitale. Il s'inscrit également dans une volonté de positionner le Maroc en tant que hub stratégie dans la région MEA et de le rendre plus compétitif en termes d'infrastructures et de technologies de l'information.

Dans un premier temps, le MCINET lancera l'Agence marocaine pour le développement de l'investissement et de l'exportation (AMDIE) pour s'engager dans un modèle économique compétitif et performant. L'agence jouera un rôle clé pour assurer le déploiement de divers programmes et la

coordination entre les différents acteurs, réunissant l'Agence d'exportation du Maroc et le Bureau des foires commerciales et des expositions (OFEC). Cette structure soutiendra les investissements à tous les niveaux sur la base de feuilles de route élaborées et créera une véritable dynamique collective entre les différents acteurs.

Le programme numérique prévoit d'accélérer la transformation numérique du Maroc et de renforcer l'état du pays en tant que centre numérique régional. Avec un investissement de 750 millions d'USD le programme prévoit de réduire la fracture numérique de 50% grâce à la numérisation des services administratifs, à l'amélioration de l'accès à Internet par Wi-Fi gratuit dans les espaces publics et les programmes d'alphabétisation numérique, ambitionnant sur le long terme à former plus de 39007 professionnels des TIC d'ici à 2020 (MCINET, [19]).

De nombreuses initiatives ont été lancées parallèlement pour renforcer la protection de l'e-consommateur et faire respecter les législations du marché. La CGEM a mis en place un label "e-thiq@" qui vise à catégoriser les sites commerciaux sur la base d'une liste de critères comprenant les transactions commerciales et la protection des informations personnelles des consommateurs (CGEM, [7]).

La stratégie MD 2020 repose sur 3 principaux piliers ([22]) :

- 1er pilier : Améliorer les services d'e-gouvernement et favoriser la diffusion de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication au sein des ménages marocains.
- 2ème pilier : Positionner le Maroc en tant que hub numérique en Afrique francophone et permettre le développement de services BPO<sup>6</sup> à forte valeur ajoutée.
- 3ème pilier : Mettre l'accent sur les ressources humaines pour accroître la compétitivité régionale du pays et étendre la croissance potentielle du marché.

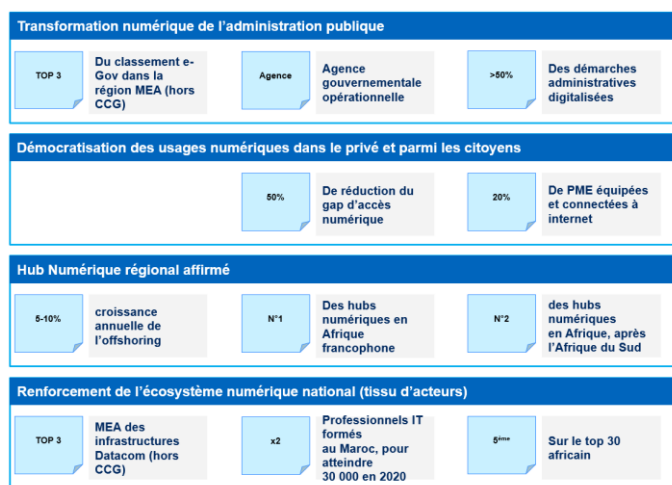


Figure 2 : les objectifs de la stratégie Maroc Digital 2020

## 2) Le e-commerce au Maroc : données chiffrées

Le CMI a publié les chiffres clés de l'activité monétique durant le 1er semestre 2017, au niveau de l'activité e-commerce il a été reporté que les sites marchands et autres sites affiliés au CMI ont réalisé 3,1 millions d'opérations de paiement en ligne via cartes bancaires, marocaines et étrangères, pour un montant global de 1,3 milliard de DH durant le 1er semestre 2017, en progression de +81,7% en nombre et +52,3% en montant par rapport au 1er semestre 2016 (CMI, [5]).

En termes d'activité des cartes marocaines, on note une évolution importante de +84,9% en nombre d'opérations, en passant de 1,6 million de transactions durant le 1er semestre 2016 à 3,0 millions de transactions durant le 1er semestre 2017, et de +54,9% en montant, en passant de 793,0 millions de DH durant le 1er semestre 2016 à 1,2 milliard de DH durant le 1er semestre 2017.

<sup>6</sup> BPO : Business process outsourcing



Tableau 2 : Évolution des Paiements via Internet (2014-2017)

Périodes	Cartes Marocaines		Cartes Etrangères		Cartes Marocaines & Etrangères	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
1 SEM 2014	951 282	520 704 248	36 029	82 140 655	987 311	602 844 903
1 SEM 2015	1 079 850	574 155 579	41 943	71 126 862	1 121 793	645 282 441
1 SEM 2016	1 641 077	793 016 328	59 556	80 386 555	1 700 633	873 402 883
1 SEM 2017	3 034 039	1 228 194 262	55 387	102 022 581	3 089 426	1 330 216 843
Var. 17/16	84,9%	54,9%	-7,0%	26,9%	81,7%	52,3%

Les indicateurs relayés par le CMI connotent d'une forte progression de l'activité monétique en ligne et de l'accélération des paiements par internet en nombre et en valeur fortement portés par les facturiers, les services e-gov et les compagnies aériennes.

### III. LES PRINCIPAUX DEFIS DU E-COMMERCE AU MAROC

#### A. Présentation du modèle d'analyse FFOM (SWOT)

##### 1) Définition du modèle:

L'analyse SWOT est un outil d'analyse stratégique qui combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation avec celle des opportunités et des menaces de son environnement (N. Pahl et A. Richter, 2007), pour aboutir à la définition d'une stratégie de développement.

Le modèle SWOT est un outil générique constitué en deux temps (A. Desreumaux, X. Lecocq et V. Warnier, 2009) : il permet d'une part d'élaborer un diagnostic interne des forces et faiblesses et d'autre part un diagnostic externe des opportunités et menaces. Croiser ces différentes variables permet de cerner la nature du besoin du chercheur d'information.

Facteurs	Interne	Externe
Dimension positive	Strengths / Forces	Weakness / Faiblesses
Dimension négative	Opportunities / Opportunités	Threats / Menaces

Figure 3 : Analyse SWOT : forces, faiblesses, opportunités, menaces

L'objectif de cette analyse est de prendre en compte les facteurs internes et externes à

l'environnement d'étude tout en maximisant le potentiel des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

Le SWOT permet d'identifier les axes stratégiques et autres points de développement, il permet également de vérifier que la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse

##### 2) Identification et étude des facteurs :

Plusieurs aspects permettent d'identifier et d'étudier les différents facteurs se rapportant à l'analyse SWOT (European Commission, [9]). Au niveau interne, les forces représentent les aspects positifs se rapportant à une organisation tandis que les faiblesses représentent les aspects négatifs internes, ce sont les points d'amélioration à revoir.

Au niveau externe les opportunités sont les possibilités extérieures positives, elles peuvent être développées et permettent l'amélioration de l'activité de l'entreprise. Les menaces quant à elles représentent les limitations extérieures, elles ne font pas toujours partie du champ d'influence de l'entreprise.

Après avoir réalisé le diagnostic de l'entreprise, il est important d'explorer les différentes possibilités offertes et d'analyser les relations entre les différents facteurs.

##### 3) Avantages et limites de l'analyse SWOT

L'analyse SWOT comporte un ensemble d'avantages et de limites qu'il est important de souligner (European Commission, [9]).

###### (1) Les avantages

- Permet de visualiser l'adéquation entre une stratégie et sa problématique.
- Le SWOT est une matrice flexible pouvant s'appliquer à différents types d'organisations et de marchés, elle offre des possibilités d'adaptation méthodologique.
- Elle favorise l'appropriation des constats et différentes démarches engagées par les participants, elle stimule l'échange d'informations et la formation collective d'opinion.

(2) *Les limites*

- La matrice SWOT est une méthode subjective, il n'est pas toujours évident de distinguer entre les éléments internes et externes.
- La pertinence et l'efficacité de l'outil dépend de la représentativité et des relations de pouvoir entre les participants.
- La réflexion engagée est trop détachée de l'action, les stratégies sont généralement présentées par des personnes opérant au sein de l'organisation sur la base d'informations limitées ce qui n'est pas toujours représentatif de la complexité de l'action.

B. *Évaluation des opportunités et des défis du marché du e-commerce au Maroc :*

(1) *Principales opportunités et défis du e-commerce*

L'ensemble des initiatives lancées par le MCINET au niveau national ont eu pour mission de développer l'économie numérique et asseoir le positionnement du Maroc en tant qu'acteur de développement de l'industrie des TIC.

Le commerce électronique est en train de révolutionner progressivement les canaux de ventes habituels et ouvre une voie d'accès à de nouveaux marchés aux entreprises marocaines. De plus il a permis d'améliorer considérablement les rapports entre les différents acteurs notamment grâce à la facilitation et l'implication des processus d'accès et d'échanges de l'information à travers le e-commerce, l'e-paiement et l'e-gouvernement.

Néanmoins plusieurs challenges peuvent être rencontrés lors de la mise en place et de l'implémentation d'une plateforme de e-commerce. L'étude réalisée par (C. Sinha, Lafond et Renald, 2005) nous offre une mise en contexte des principaux challenges rencontrés dans l'instauration d'une culture du e-commerce.

On note ainsi que lors de l'instauration de portails d'e-commerce, l'une des principales difficultés rencontrées réside dans le processus de création d'une plateforme sécurisée de paiement en ligne.

Les défis rencontrés sont souvent d'ordre technologique (utilisation de technologies cryptées de pointe), social (éducation des consommateurs à l'utilisation de sites de transaction en lignes) et liés

au paiement (nombre limité d'utilisateurs de cartes de crédit en ligne).

La dernière publication de (CNUCED, 2015) nous renseigne sur l'ensemble des facteurs qui entravent le développement du commerce électronique. On note ainsi :

Les barrières économiques :

- L'infrastructure et l'utilisation inadéquates des TIC.
- Le manque de fiabilité du réseau électrique et le coût élevé de l'électricité.
- L'usage limité des cartes de crédit.
- La faiblesse du pouvoir d'achat et le sous-développement des systèmes financiers.

Les barrières socio-politiques :

- Les carences du cadre juridique et réglementaire (qui incitent les consommateurs et les entreprises à avoir confiance ou non dans les transactions en ligne).

Les barrières cognitives :

- Les préférences culturelles pour des relations directes et la place prépondérante des transactions en espèces dans la société.
- L'insuffisance des compétences et des connaissances informatiques liées au commerce électronique aussi bien chez les consommateurs que dans les entreprises.

Les différents défis et opportunités qui impactent le développement du commerce électronique au Maroc peuvent être synthétisés comme suit :



<p><b>Forces :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La mise en place d'un ensemble d'initiatives porteuses du développement du e-commerce au Maroc : Maroc Numeric et Maroc Digital</li> <li>-La volonté de positionner le Maroc en tant que Hub stratégique dans la région MEA et le développement du commerce électronique à l'export</li> <li>-La pénétration d'internet a atteint 60% (Internetlivestat, 2016) de la population globale en 2016</li> </ul>	<p><b>Faiblesses :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-97.3% (FNEM, 2015) du chiffre d'affaires global du secteur se fait par paiement à la livraison; cela connote une importante réticence des consommateurs à recourir au paiement en ligne.</li> <li>-Limitations importantes au niveau de l'aspect juridique et manque de coordination au niveau communicationnel (Cours des Comptes, 2014)</li> <li>-60% (Cour des comptes, 2014) des mesures d'accompagnement initiées par le biais de la stratégie Maroc Numeric n'ont pas été concrétisées</li> </ul>
<p><b>Opportunités :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 75 milliards \$ est le montant global des revenus estimés du e-commerce en 2025 (Mckinsey, 2013); cela connote du potentiel grandissant du marché du e-commerce au niveau mondial.</li> <li>- Les ventes de e-commerce dans la région MEA ont connu une augmentation de 26.5% durant la période 2011-2016 (CNUCED, 2015);</li> <li>-Plusieurs acteurs internationaux s'intéressent au marché Africain et plus particulièrement au marché marocain et se positionnent en tant qu'acteurs de référence (ex: Jumia, Avito) (Bendraoui, 2015)</li> </ul>	<p><b>Menaces :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Absence d'une offre logistique compétitive et adéquate qui représente un frein important au développement du secteur (Bendraoui, 2015)</li> <li>-Faible compétitivité en termes de développement de réseaux comme le dénote le faible classement du Maroc (78ème sur 139) en 2016 (World Economic Forum, 2016)</li> <li>-Au niveau des ménages, on note une augmentation des prêts à la consommation susceptibles de générer un surendettement (FMI,2015)</li> </ul>

**Tableau 3 : Analyse de la matrice SWOT**

(2) *Chantiers prioritaires*

Notre revue documentaire nous a permis de recenser un ensemble de chantiers prioritaires à considérer dans le cadre du développement du e-commerce au Maroc et qui permettrait une meilleure cohésion entre les différents opérateurs économiques opérants sur le marché (N. Benaceur, 2003).

Les axes de développement prioritaires se rapportent aux activités de l'administration publique, du système bancaire et des entreprises de e-commerce :

L'administration publique doit porter ses efforts sur :

- L'ajustement du cadre juridique et son adaptation aux attentes des e-commerçants.

- La mise en place d'acteurs nationaux qui agiront en tant qu'intermédiaires entre les e-marchands et les e-consommateurs sur les aspects de protection des données et de la facilitation des transactions en ligne.

Le système bancaire se doit de restructurer les aspects suivants :

- Modernisation et diversification des moyens de paiements en ligne.
- Renforcement des conditions de sécurité et protection du e- consommateur.
- Aligement avec les procédures et réglementations en vigueur à l'échelle internationale.

Les entreprises de e-commerce doivent mettre en place les éléments suivants :

- Structuration des offres proposées et des outils de paiement mis en place selon des chartes spécifiques (label "e-thiq @").
- Mise en place d'un service de qualité respectant les normes en vigueur en termes de délais, qualités, gestion des stocks et individualisation des prestations.

L'ensemble de ces chantiers ne peut aboutir sans une réelle prise de conscience de l'importance de l'éducation du consommateur et de la création d'une relation de confiance et de proximité entre e-marchands et e-consommateurs (R. Ahnyne, H. Boukcim, S. Boutahra, M. El Ouassi et S. Lafrouji, 2009).

La confiance numérique se place ainsi en vecteur essentiel de transformation du marché du e-commerce (K. Kasiran and F Meziane, 2008).

Les deux auteurs ont ainsi développé un modèle de confiance numérique, basé sur une revue de littérature extensive des facteurs clés favorisant la confiance du e- consommateur.

Ce modèle passe par la mise en place d'un système d'extraction des données qui faciliterait l'accès à l'information, encouragerait plus de transparence et fournirait une revue claire au consommateur des commentaires et modalités de transaction présentent sur le site e-marchand.

#### IV. CONCLUSION

Au cours des dernières années, le Maroc a essayé de se positionner en tant qu'acteur stratégique du commerce électronique et du développement digital, l'ensemble des chantiers et initiatives engagés par le Maroc pour développer une économie numérique lui ont ainsi permis d'étendre son champ d'expertise à un large éventail de domaines, comprenant principalement les volets informatiques et électroniques.

L'ensemble des initiatives engagées dont la plus récente est la stratégie « Maroc Digital 2020 » devrait permettre au Maroc « d'atteindre le statut de pays émergent ... et de créer les conditions d'une croissance économique durable, où l'investissement joue un rôle de catalyseur » (H. Elalamy, Ministre de l'Industrie, 2016).

Néanmoins le positionnement du pays en tant que hub stratégique du e-commerce dans la région MEA ne pourra aboutir sans une réelle prise de conscience des difficultés auxquelles sont confrontés les différents acteurs présents sur le marché.

À l'issue de cette recherche, nous constatons que la perception de risques vis-à-vis de l'achat en ligne et le manque de confiance envers les modes de transactions électroniques constituent des freins essentiels au développement du e-commerce au Maroc. On peut ainsi en déduire que les facteurs risque et confiance sont intrinsèques au bon développement d'une culture numérique dans le pays.

#### REFERENCES

- [1] A. Desreumaux, X. Lecocq et V. Warnier Vanessa, *Stratégie*, Edition Pearson Education, p. 72-75, 2009
- [2] AmanPay, URL : <http://www.amanpay.net/features.php> Consulté le 10/09/2017
- [3] Association Marocaine de la Confiance Numérique, URL : <http://aman.ma/>
- [4] ANRT, URL : <https://www.anrt.ma/en/>
- [5] CMI, *Activité monétaire marocaine au 30 juin 2017*, p. 4-7-10, URL : <https://www.cmi.co.ma/>, 2017
- [6] CNUCED, *Rapport 2015 sur l'économie de l'information*, p. 13-23, 2015
- [7] Confédération Générale des entreprises du Maroc, URL: <http://cgem.ma/>
- [8] Cour Des Comptes, *Rapport sur l'évaluation de la stratégie Maroc Numéric*, Rapport particulier n°05/13/CH IV, p. 25-51, 2013
- [9] C. Sinhq, Lafond and Renald, *E-Commerce in the Asian Context*, edited by Renald Lafond, and Chaitali Les Éditions du CRDI, 2005
- [10] European Commission, *Evaluation methodological approach*, URL: <https://europa.eu>, p. 4-6, 2015
- [11] Fast Payment, URL: <http://www.fpay-worldwide.com/>
- [12] Fédération Nationale du e-commerce, URL : <http://fnem.org/>
- [13] FMI, *Rapport du FMI No.16/35*, p. 10, 2016
- [14] G. N. Prabhu, and U. Majmudar, *A Conceptual Map of Business Models in Internet Commerce*, Paper presented at the Annual Conference of the Academy of Management (AoM), TIM Division, Washington, DC, 2001
- [15] IPEMED, *E-commerce in Africa Morocco, Tunisia, Senegal and Ivory Coast*, p 24-41, URL: <http://www.ipemed.coop.pdf> , 2015
- [16] K. Kasiran and F Meziane, *Evaluating Trust in Electronic Commerce: A Study Based on the Information Provided on Merchants' Websites*, The Journal of the Operational Research Society, Vol. 59, No. 4, p. 464-472, 2008
- [17] Maroc Telecommerce, URL: <https://www.maroctelecommerce.com/>
- [18] Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique, URL: <http://www.mcinet.gov.ma/>
- [19] MCINET, *Stratégies Nationales pour le Développement de l'Économie Numérique*, p. 19-21, 2016
- [20] MCINET, *Stratégie Nationale pour la Société de l'Information et de l'Économie Numérique*, p. 21-23 URL : <http://www.egov.ma/> , 2009
- [21] MCKINSEY, *Lions Go Digital*, p. 7 URL : <https://www.mckinsey.com/> , 2013
- [22] M. Bendraoui, *The development of Morocco's IT sector*, Published by: How we made it in Africa, URL: <https://www.howwemadeitinafrica.com/> , 2017
- [23] M. Bendraoui, *Exploring the Potential of e-Commerce in Africa*, Published by: Infomineo blog, URL: <https://infomineo.com/> , 2015
- [24] N. Benaceur, *Le commerce électronique et la promotion des échanges extérieurs*, Publication de l'Université Cadi Ayyad de Marrakech, p. 19-28 et 109-118, 2003
- [25] N. Pahl et A. Richter, *SWOT Analysis – Idea, Methodology and A Practical Approach*, Edition Grin Velag, p. 2-3, 2007
- [26] OECD, URL: <http://www.oecd.org/internet/ieconomy/1893506.pdf> p. 4
- [27] Payzone, URL : <http://www.payzone.ma/>
- [28] R. Ahnyne, H. Boukcim, S. Boutahra, M. El Ouassi et S. Lafrouji, *Le commerce électronique au Maroc*, Publication de l'Université Mohamed V Soussi – Rabat, 2009
- [29] R. Nemat, « taking a look at different type of e-commerce », Al-Azhhar University, Caire, p. 100, 2011
- [30] WAMDA, URL: <https://www.wamda.com/fr/2014/01/fin-monopole-maroc-telecommerce-solutions-e-paiement> Consulté le 29/01/2018
- [31] World Economic Forum, URL: <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/networked-readiness-index/> Consulté le 10/09/2017