

Revue de Littérature - Les Politiques Publiques au Maroc en matière de Digitalisation des PME's

Literature Review- Public Policies in Morocco Regarding the Digitalization of SME's.

Auteur 1 : Hamza LOUKRANI.

Auteur 2 : Naoufal SEFIANI,.

HAMZA LOUKRANI – Doctorant Ingénieur, Equipe - Ingénierie et Pilotage des Systèmes Innovants
Université Abdelmalek Essâdi – Faculté des Sciences et Techniques - Tanger

NAOUFAL SEFIANI, Enseignant Chercheur, Equipe - Ingénierie et Pilotage des Systèmes Innovants
Université Abdelmalek Essâdi – Faculté des Sciences et Techniques - Tanger

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 : LOUKRANI .H & SEFIANI .N (2026) « Revue de Littérature - Les Politiques Publiques au Maroc en matière de Digitalisation des PME's », African Scientific Journal « Volume 03, Num 36 » pp: 0335 – 0347.



DOI : 10.5281/zenodo.20413170

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé en Français :

Ce travail propose une immersion dans l'évolution des politiques publiques marocaines dédiées à la transformation numérique des PME. Bien au-delà d'une simple mise à niveau technique, nous analysons ici le chemin parcouru jusqu'à la stratégie "Maroc Digital 2030", en décortiquant le rôle de l'Agence de Développement du Digital (ADD) au cœur du Nouveau Modèle de Développement (NMD).

En croisant les recherches académiques et les réalités du terrain, nous mettons en lumière les freins concrets — financiers, humains et géographiques — qui ralentissent encore l'élan des entrepreneurs.

L'étude révèle un tournant majeur : l'ambition ne se limite plus à l'équipement, mais vise désormais la création d'un écosystème intelligent intégrant l'IA et la cybersécurité. Si le socle juridique est aujourd'hui bien ancré, le véritable défi de demain sera de placer l'humain et l'équité territoriale au centre de cette transition.

English Abstract:

This study examines the evolution of Moroccan public policies designed to foster the digital transformation of Small and Medium Enterprises (SMEs). Moving beyond basic infrastructure development, we trace the strategic trajectory culminating in the "Morocco Digital 2030" initiative, with a specific focus on the role of the Digital Development Agency (ADD) within the framework of the New Development Model (NMD).

Synthesizing academic literature and official field reports, the paper identifies persistent operational barriers, including funding constraints, talent shortages, and regional disparities. Furthermore, we highlight a critical paradigm shift from mere technology acquisition to the cultivation of a robust digital ecosystem integrated with AI and cybersecurity. Ultimately, while the legal and financial frameworks are established, the primary challenge remains addressing the human capital gap to ensure equitable digital inclusion for all entrepreneurs.

Mots-Clés (Keywords) :

Français (French)	Anglais (English)
Politiques Publiques	Public Policy
Digitalisation	Digitalization
PME	SMEs
Maroc	Morocco

Agence de Développement du Digital	Digital Development Agency
Financement de l'Innovation	Innovation Financing
Nouveau Modèle de Développement	New Development Model

I. Liste des Abréviations (List of Acronyms) :

Abréviation	Français
ADD	Agence de Développement du Digital
BAM	Bank Al-Maghrib
CESE	Conseil Économique, Social et Environnemental
CNDP	Commission Nationale de contrôle de la protection des Données à caractère Personnel
HCP	Haut-Commissariat au Plan
NMD	Nouveau Modèle de Développement
TPME	Très Petites, Petites et Moyennes Entreprises
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication

II. Introduction

1. Introduction Générale : L'Économie Numérique comme Destin National

L'incorporation de l'économie binaire au sein du système productif marocain ne peut se réduire à une simple mise à jour technique. Elle représente, en réalité, la clé de voûte d'une restructuration organique de la croissance nationale. Dans un échiquier mondial où la valeur se déplace inexorablement vers l'immatériel, la métamorphose des Petites et Moyennes Entreprises (PME) — ce poumon économique constitué de plus de 95 % des unités recensées — soulève des interrogations fondamentales sur la souveraineté et la pérennité du modèle chérifien [1]. Le projet de l'État, porté par une vision régaliennne de haute volée, ambitionne de transformer le Royaume en un épiceentre technologique capable d'irradier ses voisins méditerranéens et africains. Ce pari repose sur une hypothèse sociologique majeure : le numérique agirait comme un puissant vecteur de désenclavement, propre à démanteler les rentes de situation et à réinjecter de la fluidité dans des circuits souvent sclérosés par l'informel [2].

Pourtant, à la lecture des rapports du CESE ou du HCP, on observe un paradoxe flagrant. Si l'infrastructure de base est au rendez-vous, l'appropriation des outils digitaux par les entrepreneurs de terrain reste désespérément hétérogène, révélant des poches d'archaïsme managérial qui subsistent à l'ombre de réseaux ultra-performants [3]. Cette recherche explore le divorce latent entre une planification étatique de plus en plus sophistiquée et une réalité entrepreneurial marquée par une certaine frilosité culturelle [4, 5].

Le présent article prend ainsi pour sujet central l'analyse critique des politiques publiques marocaines dédiées à l'accompagnement numérique des PME, de l'historique de leurs déploiements jusqu'à la nouvelle feuille de route Maroc Digital 2030. L'objectif fondamental de cette étude est d'évaluer la capacité de l'ingénierie institutionnelle et des mécanismes de financement actuels à lever les barrières structurelles de terrain, tout en déterminant si ce virage technologique favorise une inclusion globale ou s'il accentue les disparités existantes. Pour ce faire, notre recherche s'articule autour de la structure suivante : le chapitre I dresse une généalogie des stratégies numériques nationales sur la période 2010-2030 ; le chapitre II procède à une anatomie institutionnelle de l'Agence de Développement du Digital (ADD) et de sa gouvernance ; le chapitre III examine les mécanismes de financement de l'immatériel menés par Tamwilcom et le marché des capitaux ; le chapitre IV aborde la problématique du capital humain et de l'atavisme managérial ; le chapitre V cartographie les fractures numériques

territoriales ; enfin, le chapitre VI analyse le cadre juridique entourant la cybersécurité et la souveraineté des données.

2. Chapitre I : Archéologie et Généalogie des Politiques Numériques (2010-2030)

L'histoire des politiques numériques au Maroc témoigne d'un apprentissage par l'erreur, une succession de cycles où l'ambition s'est souvent hétérogène à une exécution trop rigide.

2.1.L'ère "Maroc Numeric 2013" : Le leurre du matériel

L'entrée fracassante du digital dans l'appareil d'État remonte à la stratégie "Maroc Numeric 2013". On baignait alors dans une forme de déterminisme puéril : l'idée que distribuer des ordinateurs suffirait à engendrer de la croissance. La littérature d'alors mettait l'accent sur l'équipement pur des administrations et des PME, espérant une révolution par la simple présence de la machine [6]. L'analyse rétrospective est sévère. Le programme "Infatih", censé convertir les patrons à la modernité, a montré les limites du "tout-équipement". Si les parcs informatiques ont progressé, l'intelligence des processus est restée figée. Ce fut l'échec d'une vision sans "logiciel humain", où l'informatique a été perçue comme un coût administratif plutôt que comme un gisement de productivité [7].

2.2."Maroc Digital 2020" : La digitalisation par la contrainte :

Changement de cap avec la stratégie suivante, qui a misé sur la dématérialisation administrative pour forcer la main aux entreprises. L'État s'est fait le moteur de la transition en supprimant le papier dans ses échanges avec les PME [8]. Cette "pression par le haut", via la télédéclaration fiscale et sociale, a contraint les structures les plus récalcitrantes à franchir le pas. Toutefois, les chercheurs notent que cette digitalisation est restée de façade. Les PME se sont numérisées pour obéir à la loi, sans pour autant transformer leur cœur de métier. La gestion des stocks, la logistique ou le marketing sont restés bloqués dans des modes opératoires analogiques, faute d'un accompagnement stratégique capable de pénétrer les réalités quotidiennes des ateliers et des commerces [9].

2.3."Maroc Digital 2030" : Le tournant de la souveraineté :

Le choc du Nouveau Modèle de Développement (NMD) a radicalement déplacé le curseur. Le numérique n'est plus une option technique, mais l'infrastructure vitale de la nation. La vision 2030 rompt avec le saupoudrage pour viser des briques technologiques de souveraineté : Cloud, IA, Big Data [10]. Pour la PME, c'est l'heure de vérité. Il ne s'agit plus de posséder un écran, mais de s'insérer dans des chaînes de valeur globales dématérialisées où l'agilité prime sur la taille. L'État devient l'architecte d'un écosystème où l'innovation locale est désormais la seule monnaie de survie [11].

3. Chapitre II : L'Ingénierie Institutionnelle — Anatomie de l'ADD et Gouvernance :

3.1.L'ADD comme chef d'orchestre : Genèse et Rayonnement :

L'avènement de l'Agence de Développement du Digital (ADD), consacrée par la loi 61-16, marque une rupture épistémologique dans la gestion de la chose publique marocaine. Jusqu'alors, la politique numérique souffrait d'une fragmentation léthargique, diluée entre des ministères aux agendas souvent antagonistes. L'ADD surgit comme une structure hybride, dotée d'une agilité censée rivaliser avec la célérité du secteur privé tout en étant investie de l'autorité régaliennne indispensable pour impulser des réformes de structure. Elle ne se contente pas d'être un simple exécutant ; elle se positionne en véritable pont, une interface sémantique traduisant les hautes orientations stratégiques en protocoles opérationnels de terrain.

La littérature spécialisée en management public souligne que l'ADD a agi comme un solvant sur les vieux réflexes bureaucratiques [12]. En introduisant des concepts comme le "Digital Government", elle a forcé l'administration à repenser son interaction avec la PME. Ses programmes phares, tels que "Mouwakaba", ne sont pas des catalogues de subventions aveugles, mais des tentatives d'apporter une réponse "clinique", presque chirurgicale, aux carences spécifiques de chaque filière. L'idée est de sortir du modèle "one-size-fits-all" qui a condamné les initiatives précédentes à l'insignifiance. En segmentant l'offre d'accompagnement, l'ADD tente d'ancrer le digital dans l'ADN métier de l'entrepreneur, transformant l'outil en un avantage compétitif tangible plutôt qu'en une charge supplémentaire [13].

Cependant, cette ambition se heurte à la sédimentation historique des structures étatiques. La gouvernance du digital au Maroc reste un champ de tensions où l'ADD doit manœuvrer entre la nécessité d'une centralisation stratégique et le respect des autonomies sectorielles. Les chercheurs mettent en exergue que la légitimité de l'agence ne dépend pas seulement de ses textes fondateurs, mais de sa capacité à démontrer une valeur ajoutée immédiate pour le tissu des PME, notamment à travers la simplification drastique des parcours usagers.

3.1.Les verrous de l'interopérabilité et la guerre des données :

Malgré l'enthousiasme institutionnel, la partie est loin d'être gagnée sur le front de la cohésion technique. L'unification du système d'information de l'État bute encore sur des égoïsmes ministériels tenaces, véritables bastions où l'on garde jalousement ses données comme des attributs de pouvoir. L'interopérabilité, mot d'ordre de l'ADD, est le terrain d'une lutte sourde entre l'ancien monde bureaucratique et la nouvelle économie de la donnée. Chaque

administration a historiquement développé ses propres silos, ses propres protocoles, créant un labyrinthe numérique où la PME finit par s'égarer [14].

L'enjeu n'est pas seulement informatique, il est politique. La fluidité totale promise par la stratégie Maroc Digital 2030 exige une mise à plat des hiérarchies de l'information. Pour le patron d'une PME, le succès de l'ingénierie institutionnelle se mesurera à un indicateur unique : la disparition totale des doublons administratifs. Tant que l'entrepreneur devra ressaisir dix fois les mêmes informations sur dix portails différents, l'interopérabilité restera une vue de l'esprit. L'ADD se trouve donc à la croisée des chemins, devant imposer des standards communs tout en gérant les susceptibilités d'appareils d'État qui perçoivent la transparence numérique comme une menace pour leur influence discrétionnaire.

4. Chapitre III : Le Financement de l'Immatériel — Mécanismes de Tamwilcom et Marché des Capitaux :

4.1. Tamwilcom et la mutation de la culture du risque :

Le financement demeure, dans toute la littérature économique marocaine, le nerf de la guerre et, paradoxalement, le principal goulot d'étranglement. La transition vers le numérique pose un défi intellectuel sans précédent aux banques de la place, dont les modèles de scoring sont historiquement ancrés dans la culture de l'hypothèque immobilière et du gage tangible. Prêter pour "du code", pour une "stratégie de donnée" ou pour une "formation cloud" est une hérésie pour un banquier classique élevé dans le culte de l'actif fixe.

C'est ici qu'intervient Tamwilcom, dont la mue en 2021 signale une volonté d'aligner la garantie étatique sur les exigences de l'économie de l'immatériel. En garantissant des lignes de crédit spécifiquement dédiées à l'innovation, l'organisme tente de désamorcer la frilosité bancaire [15]. Il agit comme un amortisseur de risques, permettant aux établissements de crédit de s'aventurer sur des terrains qu'ils jugeaient autrefois trop volatils. Mais les données de Bank Al-Maghrib sont têtues : la résistance structurelle reste vive. La PME marocaine continue de percevoir le crédit numérique comme un parcours du combattant. Les banques exigent souvent des garanties personnelles qui annulent l'effet bénéfique des fonds de garantie publics.

La littérature critique souligne qu'il ne suffit pas de créer des mécanismes de garantie ; il faut opérer une véritable révolution copernicienne dans l'analyse du risque financier. Tant que la "donnée" ne sera pas reconnue comme un actif collatéral de premier rang, le financement de la digitalisation restera bridé par des atavismes prudençiels d'un autre âge [16].

4.2. Désintermédiation : Le pari du Crowdfunding et les limites de la Bourse

Face aux rigidités du système bancaire, de nouvelles voies de désintermédiation émergent, portées par un cadre législatif audacieux. L'entrée en vigueur de la loi 15-18 sur le financement collaboratif (Crowdfunding) est perçue par de nombreux observateurs comme une opportunité historique de court-circuiter les blocages traditionnels. Elle permet à la TPME de solliciter directement l'épargne publique, transformant le citoyen en investisseur du changement numérique. C'est une voie de financement "par la preuve" qui valide en même temps l'appétence du marché pour la solution proposée.

Cependant, cette alternative ne saurait occulter les faiblesses du marché des capitaux. La Bourse de Casablanca, malgré ses efforts pour créer des compartiments dédiés aux PME technologiques, peine à attirer les pépites du digital. Le verrou est ici double : d'une part, une culture d'entreprise familiale très fermée, allergique à la transparence et à l'ingérence d'actionnaires tiers ; d'autre part, des exigences de gouvernance qui semblent disproportionnées pour des structures en pleine mutation. La digitalisation comptable et financière apparaît alors non pas comme un luxe, mais comme le ticket d'entrée indispensable pour espérer lever des fonds à une échelle supérieure. Sans une transparence automatisée, la PME marocaine restera prisonnière du crédit de court terme, incapable de financer les investissements lourds qu'exige une véritable souveraineté numérique [17].

5. Chapitre IV : Le Capital Humain et la Fracture des Compétences — L'Aporie de la Transition

La littérature académique contemporaine s'accorde sur un constat sans appel : la technologie ne représente que la partie émergée de l'iceberg de la transformation. Le véritable goulot d'étranglement, celui qui vide les stratégies nationales de leur substance, réside dans le déficit de capital humain qualifié et, plus profondément, dans l'atavisme des modèles managériaux prévalents au sein des PME marocaines.

5.1. L'hémorragie des talents et l'inadéquation formation-emploi

Le Maroc fait face à une "fuite des cerveaux numériques" qui confine à l'hémorragie systémique. Les profils de haut vol — ingénieurs en IA, experts en cybersécurité, architectes Cloud — sont aspirés par des marchés européens et nord-américains en quête de main-d'œuvre agile. Pour la PME marocaine, le défi est double : non seulement elle ne dispose pas des ressources financières pour s'aligner sur les standards salariaux internationaux, mais elle souffre d'un déficit d'attractivité face aux multinationales locales [18].

Les recherches menées par l'ONDH et le HCP soulignent une déconnexion persistante entre les curricula universitaires et les besoins granulaires du marché. Si les universités produisent des techniciens compétents, elles peinent à forger des "managers du changement", capables d'articuler la vision technique avec la stratégie business. La digitalisation est trop souvent perçue comme un silo technique isolé, plutôt que comme un levier de réingénierie globale de l'entreprise. Cette défaillance pédagogique se traduit, sur le terrain, par une sous-utilisation chronique des outils acquis, transformant des investissements coûteux en actifs dormants [19].

5.2. Résistance culturelle et "syndrome de l'entrepreneur-monarque"

Au-delà de la compétence pure, le blocage est sociologique. La PME marocaine est majoritairement familiale, structurée autour de la figure centrale du fondateur, dont le pouvoir repose souvent sur la rétention d'information. Or, la digitalisation impose une culture de la transparence, de la collaboration et de l'horizontalité. Les travaux sur la sociologie des organisations au Maroc révèlent que l'adoption d'un ERP ou d'un CRM est souvent vécue comme une dépossession de souveraineté par le dirigeant [20].

L'acculturation numérique ne peut donc se limiter à des sessions de formation technique "clés en main". Elle exige une véritable thérapie organisationnelle. Les politiques publiques actuelles, bien que conscientes du problème, peinent à pénétrer cette sphère psychologique. Le programme "Cap Digital", par exemple, tente de remédier à ce biais par le mentorat, mais l'échelle reste trop modeste pour inverser une tendance culturelle ancrée depuis des décennies. La littérature suggère que sans un choc de gouvernance interne, la transformation digitale ne sera qu'une couche de vernis sur des structures restées féodales [21].

6. Chapitre V : Disparités Régionales et Fractures Territoriales — Le Numérique à deux vitesses

La promesse du numérique comme outil de désenclavement se heurte, au Maroc, à une géographie de l'exclusion tenace. L'analyse des données de connectivité révèle une "fracture bitumée" : la digitalisation suit les axes autoroutiers, concentrant l'intelligence économique sur l'axe Casablanca-Tanger, au détriment des régions de l'Oriental ou du Sud profond.

6.1. L'hyper-concentration de l'écosystème : L'axe Casa-Rabat comme trou noir

Près de 70 % des initiatives digitales et des PME connectées sont localisées dans la région de Casablanca-Settat. Cette macrocéphalie économique vide les autres territoires de leur substance vitale. Pour une PME située à Oujda ou Errachidia, l'accès à l'expertise technique, aux centres de données de proximité et aux événements de networking est un défi logistique permanent. La littérature grise du CESE pointe du doigt cette "inégalité numérique territoriale" qui risque de

créer un Maroc à deux vitesses : d'un côté, des territoires intégrés aux flux mondiaux ; de l'autre, des zones de relégation condamnées à une économie de subsistance analogique [22].

Les stratégies "Plan National pour le Haut Débit" (PNHD) ont certes permis une couverture 4G/5G impressionnante, mais la connectivité n'est pas l'usage. Le manque de "pôles de compétitivité numériques" régionaux empêche l'émergence d'écosystèmes locaux. La centralisation des agences comme l'ADD à Rabat renforce ce sentiment d'éloignement. La littérature préconise une décentralisation agressive de l'accompagnement digital, s'appuyant sur les régions comme véritables locomotives de la transition, plutôt que de simples relais administratifs [23].

6.2. Infrastructures critiques et Cloud Souverain : Les enjeux de la périphérie

La question du stockage des données et de la latence est cruciale pour la compétitivité. Pour les PME opérant dans des secteurs à haute valeur ajoutée, l'absence de "Edge Computing" ou de data centers régionaux limite les performances. L'État a lancé des initiatives de Cloud Souverain pour rassurer sur la sécurité des données, mais le déploiement reste concentré sur les zones urbaines denses. Une revue des politiques publiques montre un angle mort sur la sécurisation énergétique des infrastructures numériques dans les zones reculées, où les micro-coupures peuvent saboter toute tentative de digitalisation des processus industriels [24].

7. Chapitre VI : Cadre Juridique, Cybersécurité et Souveraineté — La Confiance comme Actif Immatériel

Le dernier pilier, souvent négligé dans les premières vagues de digitalisation, est celui de la sécurité et du droit. Sans un cadre juridique protecteur et une hygiène cybernétique rigoureuse, la transition numérique se transforme en une vulnérabilité systémique pour la PME.

7.1. Le cadre de la CNDP et le défi de la protection des données

La loi 09-08, pilotée par la CNDP, a posé les bases de la protection des données à caractère personnel. Cependant, pour une PME dont l'unique souci est la survie quotidienne, la mise en conformité est souvent perçue comme une contrainte bureaucratique supplémentaire plutôt que comme un gage de confiance pour le client. Les experts juridiques soulignent que le droit marocain doit encore s'harmoniser avec le RGPD européen pour permettre aux PME exportatrices de rester compétitives sur le marché unique [25].

La littérature montre que le niveau de conformité est alarmant au sein des TPME, faute de moyens dédiés à la fonction de "DPO" (Data Protection Officer). L'enjeu est pourtant de taille : la donnée est le pétrole de l'économie digitale, mais une fuite de données peut sonner le glas

d'une petite structure. L'État doit ici passer d'un rôle de contrôleur à un rôle de facilitateur, en proposant des outils de conformité simplifiés et automatisés [26].

7.2. Cybersécurité : La PME comme maillon faible de la chaîne de valeur

Les cyberattaques ne visent plus seulement les banques ou l'État ; elles ciblent désormais les PME comme portes d'entrée vers de plus grands écosystèmes. La revue de littérature sur la cyber-résilience au Maroc indique que moins de 15 % des PME disposent d'un plan de continuité d'activité (PCA) robuste. Le coût des solutions de sécurité et le manque de sensibilisation transforment le tissu des PME en une "zone franche" pour les ransomwares [27]. La réponse publique, à travers la DGSSI, se concentre prioritairement sur les infrastructures d'importance vitale (IIV). Il y a là une urgence de démocratisation de la cybersécurité. Les chercheurs suggèrent la création d'un "bouclier cyber national" pour les PME, incluant des audits subventionnés et des solutions de sécurité mutualisées. La souveraineté numérique du Maroc ne se jouera pas seulement sur ses serveurs gouvernementaux, mais sur la capacité de sa base productive à résister aux chocs d'une guerre hybride globale [28].

Conclusion : Vers une Synthèse Ecosystémique

La digitalisation des PME au Maroc n'est pas un long fleuve tranquille. Elle est le théâtre d'une lutte entre une ambition visionnaire et des réalités structurelles rétives. Pour que le Maroc 2030 ne reste pas un slogan, il faudra réconcilier le code et le capital humain, le centre et la périphérie, l'innovation et la sécurité.

La revue de littérature souligne que le succès résidera dans l'agilité d'un État-stratège capable de se muer en État-partenaire, facilitant une transition qui soit, avant tout, une aventure humaine et collective [29, 30].

Bibliographie (Normes APA)

1. **Commission Spéciale sur le Modèle de Développement.** (2021). *Rapport général : Le Nouveau Modèle de Développement* (pp. 54-68). Royaume du Maroc. <https://www.csmd.ma/>
2. **Agence de Développement du Digital.** (2020). *Note d'orientation générale pour le développement du digital au Maroc à l'horizon 2025* (pp. 12-30). Ministère de l'Industrie et du Commerce. <https://www.add.gov.ma/>
3. **Haut-Commissariat au Plan.** (2020). *Enquête nationale auprès des entreprises 2019 : Structure, activité et digitalisation* (pp. 88-105). HCP Maroc. <https://www.hcp.ma>
4. **Conseil Économique, Social et Environnemental.** (2022). *La transformation digitale au Maroc : Levier de croissance et d'inclusion* (Avis n° 45/2022, pp. 24-42). CESE. <https://www.cese.ma/>
5. **OCDE.** (2021). *Examen des politiques des PME et de l'entrepreneuriat au Maroc* (pp. 142-160). Études de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat.
6. **Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique.** (2013). *Bilan de la stratégie nationale Maroc Numeric 2013* (pp. 5-18). Royaume du Maroc. <https://www.mcinet.gov.ma>
7. **Anass Bendarkawi.** "L'impact de l'usage des NTIC sur la productivité des entreprises marocaines: vers l'industrie 4.0." IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 24(04), 2022, pp. 20-28. DOI: 10.9790/487X-2404032028
8. **Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration.** (2024). *Stratégie nationale Maroc Digital 2030*. Royaume du Maroc. <https://www.mmisp.gov.ma>
9. **BELLANY K. & DHIBA Y.** (2024) «The adoption of digital transformation process by SMEs in Moroccan context: state of play», *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 7 : Numéro 3 » pp : 1228 - 1251. [file:///C:/Users/hp/Downloads/1715-Article%20Text-6004-1-10-20240815%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/hp/Downloads/1715-Article%20Text-6004-1-10-20240815%20(2).pdf)
10. **Banque Mondiale.** (2023). *Rapport sur l'économie numérique au Maroc : Vers une accélération de la transition* (pp. 45-62). <https://openknowledge.worldbank.org/>
11. **Alami, Y.** (2022). *La souveraineté numérique et les enjeux du Cloud souverain au Maroc* (Ouvrage professionnel). Éditions du Royaume.

12. **Secrétariat Général du Gouvernement.** (2017). *Loi n° 61-16 portant création de l'Agence de Développement du Digital*. Bulletin Officiel n° 6604 (pp. 1120-1124). http://www.sgg.gov.ma/BO/BO_6604_Fr.pdf
13. **Agence de Développement du Digital.** (2022). *Rapport d'activité annuel 2021* (pp. 22-45). <https://www.add.gov.ma/publications/rapports-annuels>
14. **Benhadda, J.** (2021). L'administration numérique marocaine et l'enjeu de l'interopérabilité. *Revue Marocaine d'Audit et de Développement (REMAD)*, (53), 45-58.
15. **Tamwilcom.** (2023). *Rapport annuel d'activité 2022* (pp. 14-32). <https://www.tamwilcom.ma/fr/publications/rapports-annuels>
16. **Bank Al-Maghrib.** (2023). *Rapport sur la stabilité financière 2022* (pp. 67-80). <https://www.bkam.ma/Publications/Rapports-et-etudes/Rapport-sur-la-stabilite-financiere>
17. **Secrétariat Général du Gouvernement.** (2021). *Loi n° 15-18 relative au financement collaboratif (Crowdfunding)*. Bulletin Officiel n° 6968 (pp. 450-465). http://www.sgg.gov.ma/BO/BO_6968_Fr.pdf
18. **Observatoire National du Développement Humain.** (2022). *Le capital humain à l'épreuve de la transformation digitale au Maroc* (pp. 34-55). ONDH. https://www.ondh.ma/sites/default/files/Rapport_ONDH_Digital_2022.pdf
19. **El Otmani, S.** (2021). Capital humain et transformation digitale dans la PME marocaine. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(1), 112-135. <https://revues.imist.ma/index.php/RISG/article/view/25641>
20. **Melliani, S.** (2020). *Management et culture organisationnelle au Maroc : Défis de l'ère digitale* (Essai managérial). Casa Express.
21. **Belhadi, A., Kamble, S. S., Zkik, K., Cherrafi, A., & Touriki, F. E.** (2021). Analysis of digital transformation barriers in SMEs: Evidence from manufacturing companies in North Africa. *International Journal of Production Economics*, 236, 108115. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108115>
22. **Conseil Économique, Social et Environnemental.** (2021). *Le développement rural par le numérique* (Avis n° 42/2021, pp. 15-30). <https://www.cese.ma/>
23. **Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications.** (2018). *Rapport annuel 2017 sur le secteur des télécommunications au Maroc* (pp. 10-35). <https://www.anrt.ma/>

24. **KPMG Maroc.** (2023). *Baromètre de la maturité digitale des entreprises au Maroc : Édition 2023* (pp. 5-22). <https://kpmg.com/ma/>
25. **Commission Nationale de contrôle de la protection des Données à caractère Personnel.** (2023). *Guide de conformité à la loi 09-08 pour les PME marocaines.* <https://www.cndp.ma/guide-pme/>
26. **Secrétariat Général du Gouvernement.** (2009). *Loi n° 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel.* Bulletin Officiel n° 5714 (pp. 150-172). <http://www.sgg.gov.ma/>
27. **Zahidi, A., & Amri, M.** (2023). Cybersecurity and digital risk management in Moroccan SMEs: A strategic framework. *Journal of Cybersecurity and Privacy*, 3(2), 210-225. <https://doi.org/10.3390/jcp3020015>
28. **Direction Générale de la Sécurité des Systèmes d'Information.** (2022). *Référentiel de sécurité des systèmes d'information pour les entreprises* (pp. 12-55). <https://www.dgssi.gov.ma/>
29. **Schwab, K.** (2016). *La quatrième révolution industrielle* (pp. 45-70). World Economic Forum.
30. **Agence de Développement du Digital.** (2023). *Feuille de route stratégique pour une transformation numérique inclusive : Horizon 2030* (Note de cadrage). <https://www.add.gov.ma>