

Royaume du Maroc



STRATÉGIE NATIONALE DE FINANCEMENT DES CHAÎNES DE VALEUR

SUPPLY CHAIN FINANCE

NOTE DE SYNTHÈSE
AVRIL 2026

Avec l'appui de



Creating Markets, Creating Opportunities

Liste des abréviations

BAM	Bank Al-Maghrib
EUF	Fédération de l'Union Européenne pour le Factoring et la Finance Commerciale
FCI	Organisme international représentatif de l'affacturage et du financement des créances commerciales nationales et internationales en compte ouvert
GSCFF	Forum mondial de la Supply Chain Finance
GT	Groupe de travail
HCP	Haut-Commissariat au Plan
IFC / SFI	Société Financière Internationale
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
OCP	Office Chérifien des Phosphates
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petite et Moyenne Entreprise
SCF	Supply Chain Finance
SNIF	Stratégie Nationale d'Inclusion Financière



SOMMAIRE

I. CONTEXTE	3
II. OBJECTIFS DE LA STRATÉGIE NATIONALE DE SUPPLY CHAIN FINANCE (SCF)	4
III. ENVIRONNEMENT ACTUEL DE LA SCF AU MAROC	5
IV. PHASES D'ÉLABORATION ET DE MISE EN PLACE DE LA STRATÉGIE NATIONALE DE SCF AU MAROC	6
PHASE 1 : ELABORATION DES ORIENTATIONS, AXES ET LEVIERS	6
PHASE 2 : OPÉRATIONNALISATION ET MISE EN ŒUVRE	10
V. GOUVERNANCE	11

CONTEXTE

Les Très Petites, Petites et Moyennes Entreprises (TPME) constituent l'ossature de l'économie marocaine : elles représentent 99,5 % de l'ensemble des entreprises et génèrent 70,6% des emplois formels¹. Cependant, leur contribution au PIB (36,3 %²) et aux exportations (20,1 %³) demeure en deçà de leur poids économique réel, principalement du fait de contraintes structurelles persistantes, parmi lesquelles : des difficultés d'accès au financement, des délais de paiement prolongés, une faible digitalisation et une forte dépendance à la demande locale.

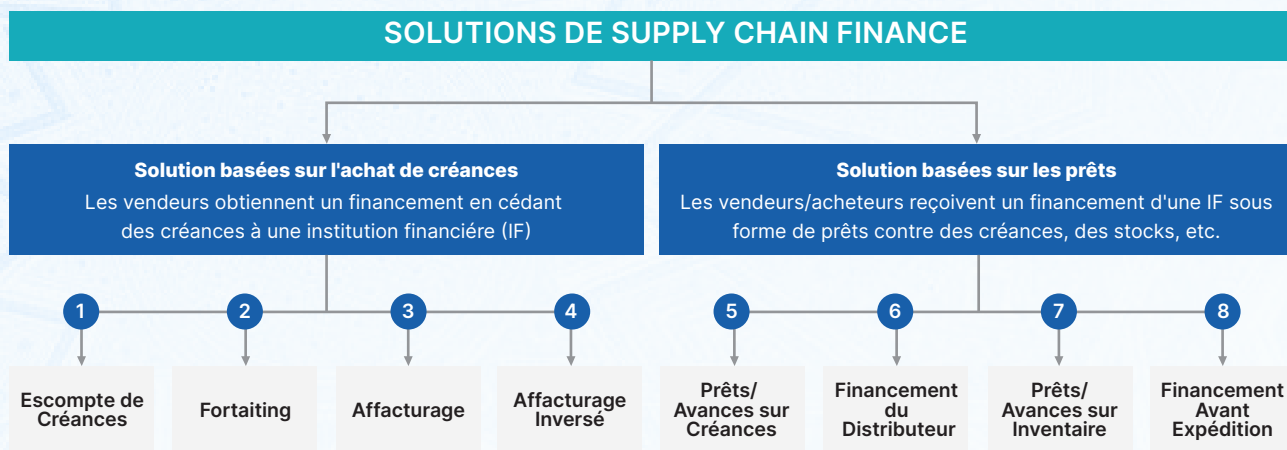
Parmi ces principaux obstacles à la croissance et à la compétitivité des entreprises marocaines, notamment des PME, le besoin en fonds de roulement apparaît comme un facteur particulièrement critique, aggravé par l'allongement des délais de paiement, qui fragilise la trésorerie et limite la capacité d'investissement des entreprises. Ces contraintes freinent leur développement, affaiblissent leur résilience et réduisent leur capacité à s'intégrer durablement dans les chaînes de valeur nationales et internationales.

Dans ce contexte, la Supply Chain Finance (SCF), définie comme l'utilisation de techniques de financement et de gestion des risques visant à optimiser la gestion du fonds de roulement et des liquidités au sein des chaînes de valeur⁴, offre une réponse stratégique, innovante et structurante à ces défis.

La SCF permet d'accroître l'efficacité, d'améliorer le fonds de roulement et de réduire les risques liés aux transactions entre fournisseurs et acheteurs, et ce tout au long de la chaîne de valeur. Elle implique une relation tripartite entre les grandes entreprises (donneurs d'ordre), leurs partenaires commerciaux (dont des PME), et les organismes de financement. Elle repose généralement sur des plateformes technologiques, véritables catalyseurs de son développement, qui permettent d'optimiser le traitement de volumes importants de données, de renforcer la transparence et de sécuriser les transactions.

La SCF couvre un ensemble de solutions financières conçues pour répondre aux besoins de financement qui se matérialisent avant, pendant et après l'expédition des marchandises. Parmi elles figurent l'affacturage, l'affacturage inversé, le financement des bons de commande, le financement des distributeurs, le financement des stocks, ainsi que les programmes SCF basés sur les instruments négociables.

1. Rapport annuel 2025 de l'Observatoire Marocain de la TPME
2. Rapport annuel 2025 de l'Observatoire Marocain de la TPME
3. Rapport annuel 2025 de l'Observatoire Marocain de la TPME
4. GSCFF (Global Supply Chain Finance Forum), Définitions standards des techniques de Supply Chain Finance (2016)



Source: Global Supply Chain Finance Forum (GSCFF)

FIGURE 1 : SCHÉMATISATION DES CATÉGORIES DE SOLUTIONS DE SCF

II. OBJECTIFS DE LA STRATÉGIE NATIONALE DE SUPPLY CHAIN FINANCE (SCF)

Afin de mobiliser pleinement cet instrument au service du développement économique, le Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) et Bank Al-Maghrib (BAM), avec l'appui de la Société Financière Internationale (SFI), ont élaboré une stratégie nationale qui vise à créer un environnement favorable au déploiement à grande échelle de la Supply Chain Finance au Maroc afin :

- d'élargir et de diversifier l'offre SCF;
- d'améliorer l'accès des PME au financement ;
- d'optimiser les délais de paiement ; et
- de renforcer la résilience et la digitalisation des chaînes de valeur nationales.

Au-delà de la réponse à un besoin de financement, la SCF incarne une transformation structurelle du paysage financier marocain. Elle vise à instaurer un écosystème durable, inclusif et digitalisé, au service d'une économie plus productive, résiliente et ouverte sur le monde. En libérant le potentiel économique des PME et en consolidant leur intégration dans les chaînes de valeur, la SCF s'impose comme un levier majeur de développement durable et inclusif pour le Maroc.

Dans ce contexte, le lancement d'une stratégie nationale dédiée à la SCF s'impose comme une démarche à la fois opportune et structurante, venant renforcer les efforts du Maroc en faveur de :

- l'inclusion financière;
- la réduction des délais de paiement; et
- la compétitivité du tissu productif national.

Elle s'inscrit ainsi dans le prolongement des initiatives nationales déjà engagées au Maroc pour dynamiser le secteur financier telle que la Stratégie Nationale d'Inclusion Financière (SNIF).

III. ENVIRONNEMENT ACTUEL DE LA SCF AU MAROC

Une étude⁵ menée en 2020 a mis en évidence le fort potentiel de la Supply Chain Finance sur le marché marocain, évaluant ce potentiel à plus de 80 milliards de dirhams⁶. Pourtant, à cette époque, les opérations effectives de la SCF ne représentaient qu'environ 6 milliards de dirhams⁷, soit moins de 10 % du potentiel identifié.

Aujourd'hui encore, la SCF au Maroc demeure essentiellement concentrée sur l'affacturage, une solution introduite depuis plus de vingt ans mais dont la progression reste modeste. En 2023, le taux de pénétration de l'affacturage ne dépassait pas 2 % du PIB⁸, contre 4 % à l'échelle mondiale⁹ et 12 % en Europe¹⁰.

Bien qu'existante, la SCF reste donc sous-exploitée au Maroc, largement en deçà des niveaux internationaux. L'offre demeure concentrée sur l'affacturage et l'affacturage inversé, alors que d'autres instruments — tels que le financement de bon de commande, le financement des distributeurs ou les solutions basées sur les stocks — sont encore embryonnaires ou inexistantes. Elle reste par ailleurs principalement destinée aux grandes entreprises, laissant de côté une large partie des PME, pourtant les plus exposées aux tensions de trésorerie et aux délais de paiement prolongés.

Un diagnostic approfondi du cadre juridique, réglementaire et opérationnel de la SCF au Maroc¹¹, réalisé en 2023, a permis d'identifier plusieurs limites structurelles. Il en ressort que, même si le cadre normatif actuel permet la mise en œuvre de la SCF, des zones d'incertitude persistent, notamment en matière juridique, de traitement comptable, de fiscalité et de gestion des risques. Ces incertitudes complexifient les démarches, accroissent les coûts et réduisent l'attractivité du modèle SCF, freinant ainsi son déploiement à grande échelle.

En outre, l'accès encore limité aux mécanismes de partage des risques, tels que les garanties publiques ou l'assurance-crédit, restreint la capacité d'expansion des institutions financières et limite leur appétence à financer les PME. De même, malgré certaines avancées, la digitalisation des entreprises et le recours à des plateformes technologiques dédiées à la SCF demeurent à un stade précoce.

L'étude a également révélé que l'offre SCF actuelle manque de diversification et de vision programmatique, ce qui empêche une réponse adaptée à la diversité des besoins des entreprises tout au long des chaînes de valeur. De surcroît, un déficit de connaissance et de sensibilisation à la SCF subsiste parmi les acteurs concernés notamment les banques, les donneurs d'ordre, les TPME et les administrations, ce qui constitue un frein majeur à son développement.

⁵ IFC, Supply Chain Finance au Maroc : Comment préparer l'avenir ? (2020)

⁶ En termes d'encours des actifs pour les institutions financières, c'est-à-dire les actifs à leur bilan (actifs qui n'ont pas encore été payés) ; basé sur un échantillon de 72 grands donneurs d'ordre ayant un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard de dirhams, représentant environ un tiers du PIB marocain

⁷ En termes d'encours

⁸ Calculs IFC se basant sur le Rapport de Supervision Bancaire de Bank Al-Maghrib – 2023 et les Comptes Nationaux Provisoires du HCP – 2023

⁹ FCI <https://www.berneunion.org/Articles/Details/875/How-factoring-and-credit-insurance-symbiotically-drive-trade-finance>

¹⁰ Fédération de l'Union Européenne pour le Factoring et la Finance Commerciale (EUF)

<https://euf.eu.com/news/newsflash/press-release-still-on-the-growth-path-2023-factoring-figures.html>

¹¹ Ce diagnostic s'est limité au marché intérieur marocain et aux banques conventionnelles

La conjoncture économique récente offre un contexte favorable au déploiement de la SCF. Les répercussions de la pandémie de COVID-19, les tensions géopolitiques internationales et les nouvelles exigences de durabilité ont conduit les grandes entreprises donneuses d'ordre à renforcer la résilience de leurs chaînes de valeur. Ces entreprises sont désormais pleinement conscientes de l'importance de soutenir la solidité financière de leurs fournisseurs PME, souvent confrontés à des problèmes de liquidité.

Dans le même esprit, les institutions financières marocaines ont entamé une réflexion stratégique visant à adapter leurs modèles d'affaires et à intégrer la SCF dans leurs offres de financement. Elles y voient une opportunité de diversification des produits, d'optimisation du risque et de contribution active à la relance économique.

IV. PHASES D'ÉLABORATION ET DE MISE EN PLACE DE LA STRATÉGIE NATIONALE DE SCF AU MAROC

Dans le cadre du développement de la stratégie nationale de Supply Chain Finance, une démarche séquencée en deux étapes a été adoptée :

1. La première phase, conduite en concertation avec les parties prenantes clés de la SCF au Maroc, a permis de définir les orientations stratégiques, les piliers d'intervention ainsi que les leviers de déploiement, conduisant à l'élaboration de la stratégie nationale de SCF.
2. La seconde phase, est centrée sur l'opérationnalisation et la mise en œuvre de la stratégie, en étroite collaboration avec les parties prenantes.

Ce séquençage a permis de capitaliser sur les enseignements du diagnostic SCF au Maroc, tout en s'inspirant des bonnes pratiques internationales¹², adaptées au contexte national. Il permet également d'assurer l'adhésion des parties tout au long du processus et de garantir un déploiement coordonné et progressif.

PHASE 1 : ELABORATION DES ORIENTATIONS, AXES ET LEVIERS

La stratégie nationale de SCF a été conçue selon une démarche à la fois pragmatique, progressive et ambitieuse. Elle privilégie la mise à l'échelle des solutions SCF existantes ainsi que le développement de nouvelles solutions SCF adaptées au contexte marocain en ciblant, dans un premier temps, le marché intérieur et les institutions financières conventionnelles. Elle prévoit ensuite une extension vers les transactions internationales et la finance participative, afin de couvrir l'ensemble des besoins économiques du pays.

Cette approche, englobant l'ensemble du secteur financier national, mobilise un écosystème large et diversifié d'acteurs publics et privés, dont la collaboration est essentielle pour garantir la cohérence, la réussite et la durabilité de la stratégie.

¹² IFC, Guidebook on Supply Chain Finance by Development Banks and Public Entities (2021)

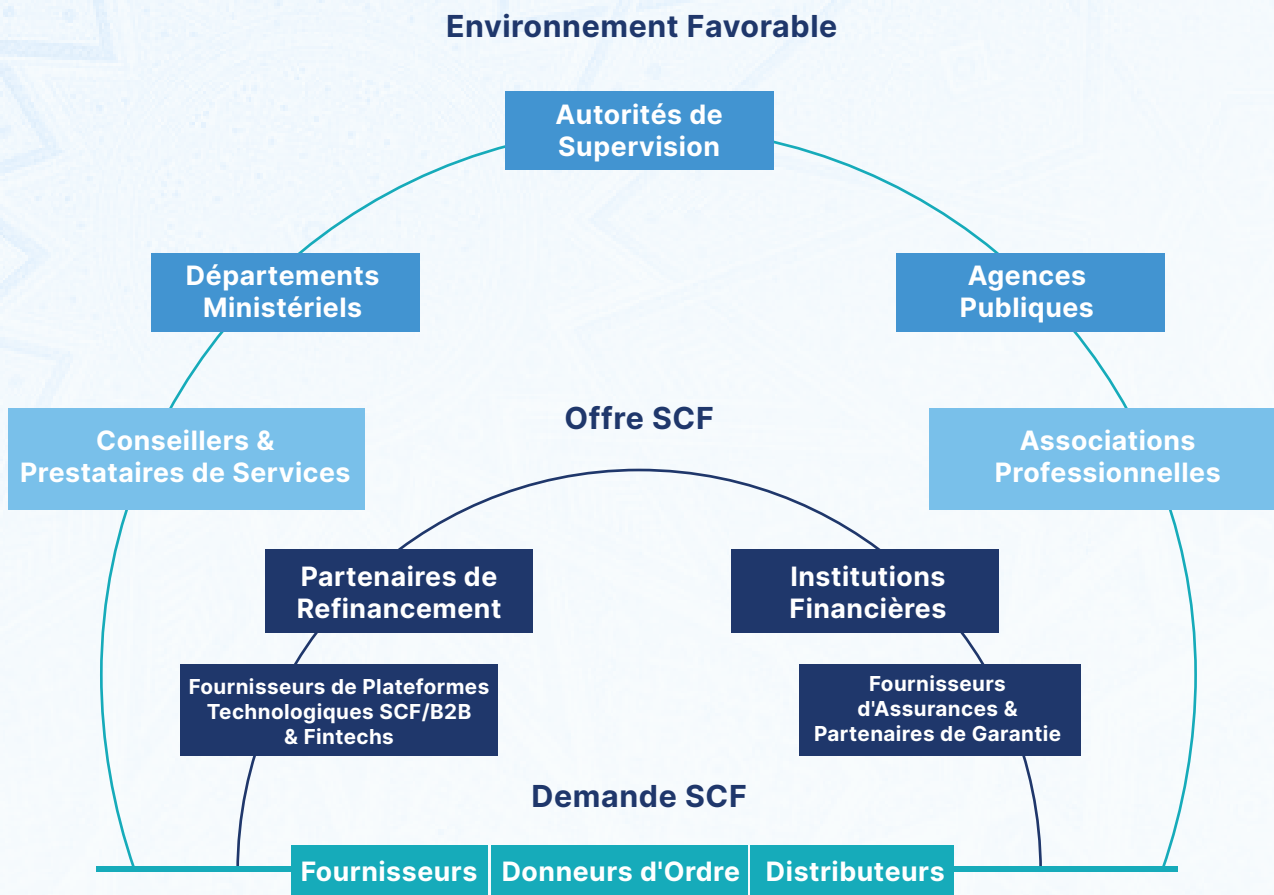


FIGURE 2 : ECOSYSTÈME DE LA SCF

a-Piliers stratégiques

La stratégie nationale SCF s'articule autour de trois piliers stratégiques complémentaires :

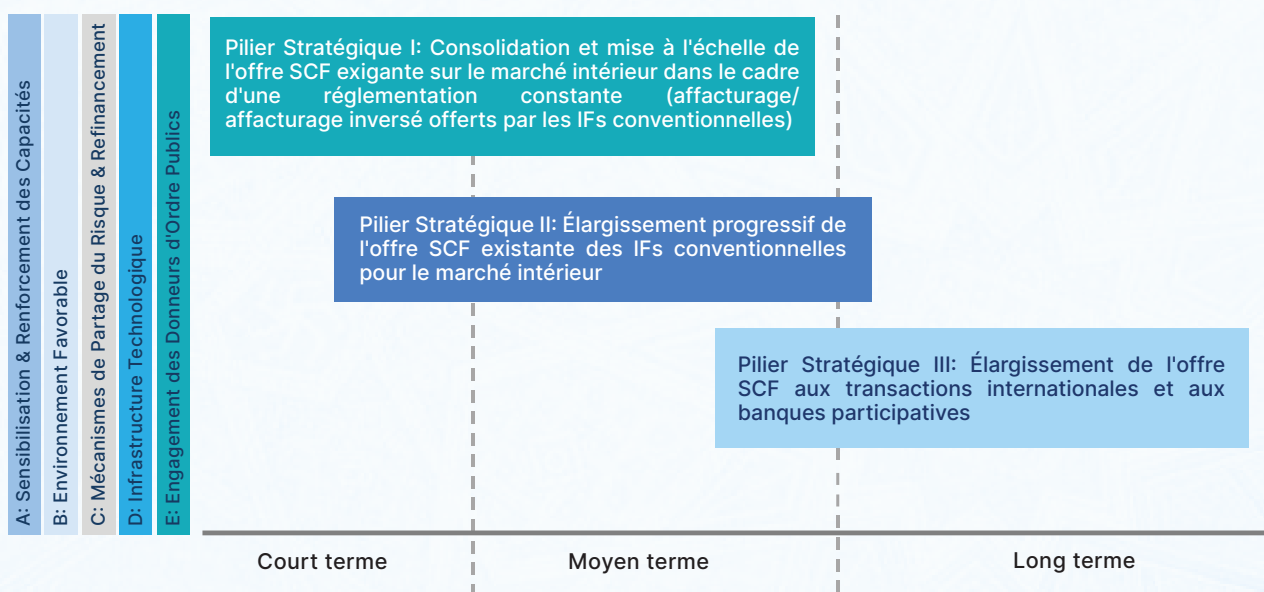


FIGURE 3 : PILIERS STRATÉGIQUES DE LA STRATÉGIE SCF

PILIER STRATÉGIQUE I : CONSOLIDATION ET MISE À L'ÉCHELLE DE L'OFFRE SCF EXISTANTE SUR LE MARCHÉ INTÉRIEUR DANS LE CADRE D'UNE RÉGLEMENTATION CONSTANTE

Ce pilier vise à élargir la base des institutions financières offrant des solutions d'affacturage et d'affacturage inversé, et d'en généraliser l'accès. L'objectif est de permettre à un plus grand nombre d'acteurs financiers de proposer ces solutions à grande échelle, tout en diversifiant les secteurs et les segments d'entreprises bénéficiaires. Une attention particulière sera portée aux PME non desservies ou insuffisamment prises en charge, afin d'améliorer leur accès à des financements adaptés.

PILIER STRATÉGIQUE II : ÉLARGISSEMENT PROGRESSIF DE L'OFFRE SCF DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES CONVENTIONNELLES POUR LE MARCHÉ INTÉRIEUR

Ce pilier a pour finalité de répondre aux besoins complémentaires de financement et de gestion des risques à différentes étapes du cycle commercial des entreprises.

Il repose sur la mobilisation d'actifs mobiliers autres que les créances, ouvrant la voie à de nouvelles solutions telles que :

- le financement des bons de commande ;
- le financement des distributeurs ;
- le financement des stocks ; ou
- les programmes SCF basés sur les instruments négociables électroniques.

Le déploiement de ces dispositifs se fera de manière graduelle : les solutions les plus simples à mettre en œuvre seront prioritaires, tandis que celles nécessitant la création d'infrastructures nouvelles ou des ajustements au niveau des cadres légal et réglementaire seront déployées à moyen terme.

PILIER STRATÉGIQUE III : ÉLARGISSEMENT DE L'OFFRE SCF AUX TRANSACTIONS INTERNATIONALES ET AUX BANQUES PARTICIPATIVES

Compte tenu de l'ouverture croissante de l'économie marocaine et de la forte implication des PME dans le commerce mondial, ce pilier vise à étendre la SCF aux transactions internationales afin de renforcer la compétitivité des entreprises exportatrices et importatrices. Il prévoit également le développement de solutions conformes à la Charia, pour répondre aux besoins spécifiques des entreprises opérant selon les principes de la finance participative.

b-Leviers stratégiques transversaux

Les trois piliers stratégiques sont soutenus par cinq leviers transversaux destinés à assurer la cohérence et l'efficacité du déploiement.

LEVIER TRANSVERSAL 1 : SENSIBILISATION ET RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

La sensibilisation et le renforcement des capacités constituent un prérequis fondamental au développement de la SCF. Cette démarche doit mobiliser l'ensemble des parties prenantes (institutions financières, entreprises, donneurs d'ordre, autorités publiques et système judiciaire) autour d'un effort collectif de montée en compétence.

Les actions prioritaires porteront sur :

- la vulgarisation des solutions SCF auprès du grand public et des entreprises tout au long de la chaîne de valeur ;
- la formation ciblée des PME et donneurs d'ordre sur les avantages de la SCF en matière de résilience financière, de planification de la liquidité et de gestion des délais de paiement ;
- le renforcement des capacités institutionnelles des banques et factors, pour optimiser la structuration, la gestion et la digitalisation des produits SCF ;
- la sensibilisation du système judiciaire (magistrats, juges, avocats, agents de recouvrement) aux mécanismes juridiques en lien avec la SCF et à leur application effective.

LEVIER TRANSVERSAL 2 : CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE

Ce levier vise à clarifier et renforcer le cadre juridique, réglementaire et comptable des instruments SCF afin de lever les incertitudes identifiées lors du diagnostic. Les priorités incluent :

- la clarification de certains aspects juridiques, ainsi que du traitement comptable et fiscal ;
- la prévention des fraudes liées aux factures et aux documents commerciaux ;
- le développement de la base légale pour les instruments négociables électroniques ;
- et pour les programmes basés sur les bons de commande, les stocks, et les récépissés d'entrepôt, l'amélioration de l'infrastructure de gestion et de traçabilité des actifs.

L'objectif est de créer un environnement juridique et institutionnel clair, transparent, incitatif et évolutif, propice au développement d'une offre SCF diversifiée.

LEVIER TRANSVERSAL 3 : MÉCANISMES DE PARTAGE DES RISQUES ET DE REFINANCEMENT

L'élargissement des mécanismes de partage des risques — tels que l'assurance-crédit et les garanties publiques — est essentiel pour encourager les institutions financières à développer leur offre SCF.

Ces dispositifs permettront de :

- renforcer la confiance entre les acteurs ;
- réduire le coût du risque pour les prêteurs ; et
- élargir la couverture au segment des PME.

De plus, la mise à disposition de solutions de refinancement adaptées favorisera la liquidité du marché SCF et soutiendra l'innovation financière.

LEVIER TRANSVERSAL 4 : INFRASTRUCTURE TECHNOLOGIQUE

La mise en place d'une infrastructure technologique performante et interopérable est un élément clé pour le déploiement efficace et à grande échelle de la SCF. La stratégie prévoit plusieurs options de plateformes SCF, allant des initiatives purement privées à des modèles de plateformes communes permettant de mutualiser les coûts et d'assurer une égalité d'accès entre institutions financières.

L'objectif est de :

- promouvoir l'utilisation de technologies accessibles et adaptées au marché marocain ;
- encourager la participation des fintechs et des fournisseurs de solutions technologiques ; et
- s'appuyer sur la facturation électronique pour automatiser les échanges de données et renforcer la prévention des fraudes.

LEVIER TRANSVERSAL 5 : ENGAGEMENT DES GRANDS DONNEURS D'ORDRE PUBLICS

Les donneurs d'ordre publics seront encouragés à lancer leurs programmes SCF une fois les prérequis établis. Ces programmes permettront de :

- mobiliser une large base de fournisseurs PME¹³ ;
- accroître leur accès au financement ;
- intégrer des critères ESG ; et
- renforcer leur participation aux marchés publics.

Un donneur d'ordre pilote sera sélectionné pour expérimenter le modèle et créer un effet de démonstration, en vue d'une réplification ultérieure. Par ailleurs, la possibilité de partager certaines données de marchés publics avec les institutions financières partenaires sera étudiée afin de faciliter l'accès des PME aux programmes SCF.

PHASE 2 : OPÉRATIONNALISATION ET MISE EN ŒUVRE

La macro-feuille de route stratégique offre une vision d'ensemble des différentes étapes de mise en œuvre des initiatives prévues dans le cadre des Piliers Stratégiques, ainsi que de leurs interconnexions et des échéances correspondantes.

¹³ Exemple : expérience de l'Office Chérifien des Phosphates (OCP), qui a mis en place un mécanisme d'affacturage inversé et de financement des bons de commande en faveur de son écosystème de fournisseurs PME

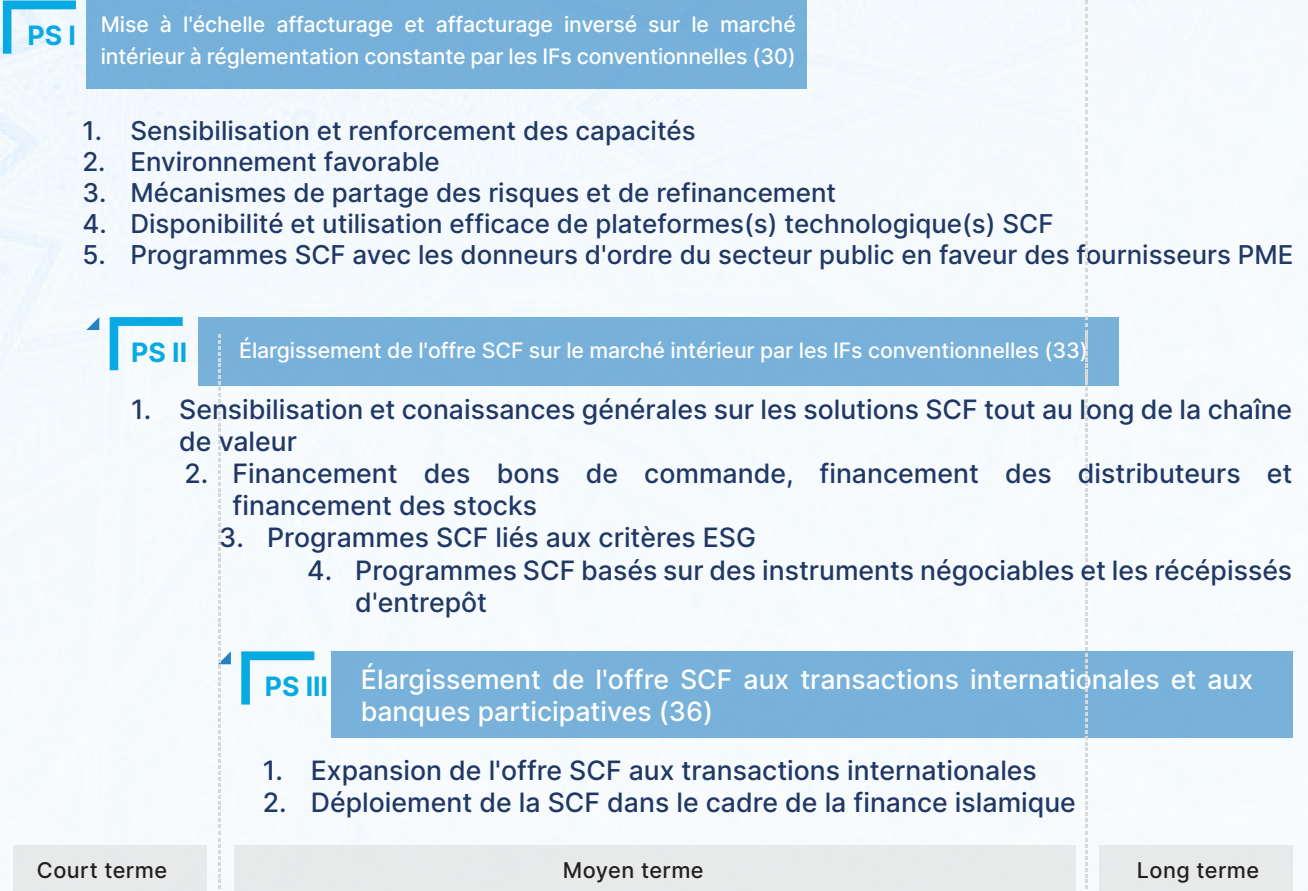


FIGURE 4 : APERÇU DE LA FEUILLE DE ROUTE POUR LA STRATÉGIE NATIONALE DE SCF¹⁴

La mise en œuvre de la stratégie SCF est conçue comme un processus dynamique s'appuyant sur une feuille de route couvrant une période estimée à environ quatre ans . Son déploiement opérationnel se fera selon une logique progressive, en fonction de la disponibilité des ressources, des priorités identifiées et de l'engagement des parties prenantes.

V. GOUVERNANCE

La réussite de la mise en œuvre de la stratégie repose sur la mise en place d'une structure de gouvernance claire et inclusive, garantissant la coordination des acteurs, la convergence des actions et la cohérence institutionnelle. Cette gouvernance s'articulera autour de trois niveaux complémentaires :

¹⁴ Les numéros entre parenthèses font référence à la durée totale des Piliers Stratégiques en mois; Le temps nécessaire à la mise en œuvre du Pilier Stratégique III dépendra de sa portée, qui sera fonction des résultats des diagnostics qui seront réalisés

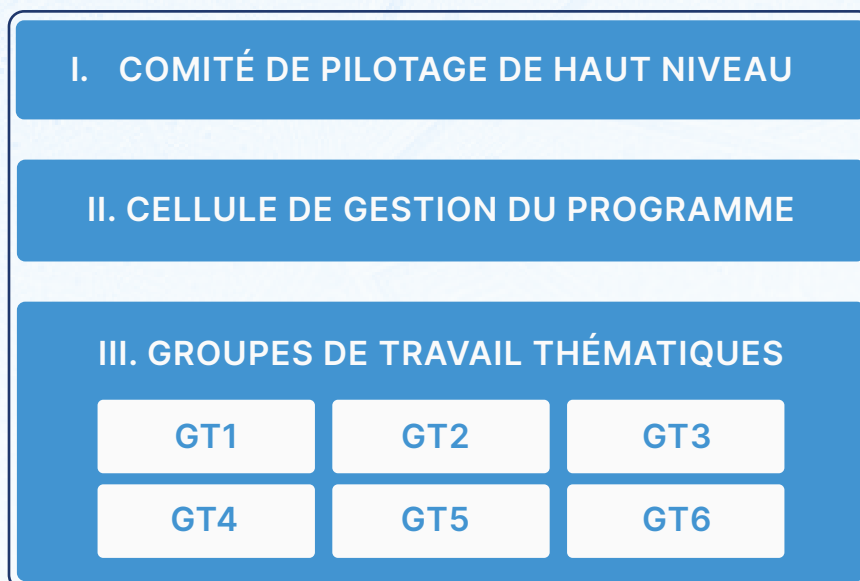


FIGURE 5 : STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE LA STRATEGIE SCF

1. UN COMITÉ DE PILOTAGE DE HAUT NIVEAU

Coprésidé par le Ministère de l'Économie et des Finances et Bank Al-Maghrib, ce comité sera chargé de :

- définir les orientations stratégiques de la mise en œuvre ;
- approuver les priorités annuelles ; et
- assurer l'adhésion et l'alignement institutionnel aux actions entreprises.

Ce comité constituera l'instance décisionnelle principale, garantissant la cohérence globale du programme et son inscription dans les politiques publiques nationales.

2. UNE CELLULE DE GESTION DU PROGRAMME

Composée de représentants du MEF et de BAM, cette cellule aura pour mission de :

- assurer la gestion opérationnelle du programme ;
- coordonner les différents chantiers techniques ;
- mobiliser les parties prenantes publiques et privées ; et
- assurer le reporting régulier au comité de pilotage.

Elle constituera le véritable moteur exécutif pour la mise en œuvre de la stratégie, garantissant la qualité, la cohérence et le respect des délais de mise en œuvre.

3. DES GROUPES DE TRAVAIL THÉMATIQUES

Ces groupes, organisés par axe d'intervention (juridique, technologique, capacitaire, etc.), réuniront des experts institutionnels et sectoriels. Ils auront pour rôle de :

- produire les livrables techniques et mettre en œuvre les actions définies ;
- conduire les analyses spécialisées ; et
- assurer un reporting régulier à la cellule de gestion du programme.

Cette structure collaborative favorisera la synergie des compétences, le partage d'expérience et la co-création de solutions adaptées au contexte marocain.

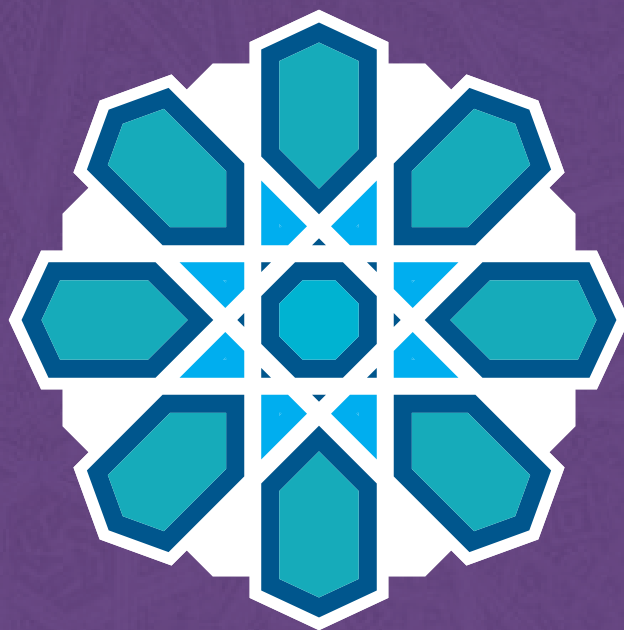
4. SUIVI ET ÉVALUATION

La stratégie nationale de la SCF intègre un cadre de suivi et d'évaluation rigoureux destiné à mesurer les progrès accomplis à chaque étape. Ce cadre permettra de :

- suivre l'avancement des actions conformément au plan de travail validé par les instances de gouvernance ;
- évaluer les résultats atteints en matière d'adoption et d'impact économique ; et
- fournir des informations objectives pour une prise de décision éclairée et agile.

Ce dispositif offrira également la possibilité d'évaluer l'impact global de la stratégie sur l'accès au financement des PME, notamment à travers :

- l'augmentation du nombre d'institutions financières proposant des solutions SCF (affacturation, affacturation inversé, financement des bons de commande et des stocks, etc.) ;
- la diversification des instruments disponibles sur le marché marocain ;
- le nombre de PME financées et les volumes correspondants.



Royaume du maroc



AVRIL 2026