



# ClosingTheGap MENA

Rapport-Pays

# MAROC

Analyse de l'Ecosystème Entrepreneurial

**Etude commissionnée par :**

Dutch Good Growth Fund (DGGF) / Fonds d'investissement : PME locales

**Juin 2019**



Ministerie van Buitenlandse Zaken

# ClosingTheGap MENA

# Rapport-Pays MAROC

Analyse de l'Ecosystème Entrepreneurial - juin 2019

**Etude commissionnée par :** Dutch Good Growth Fund (DGGF) / Fonds d'investissement : PME locales

Le volet Fonds d'investissement pour PME locales du DGGF est une formule d'investissement sous la forme d'un 'fonds de fonds', mise en place par le Ministère néerlandais des Affaires Étrangères pour améliorer les possibilités de financement des entrepreneurs du 'missing middle' : ceux dont les activités sont trop développées pour profiter de microcrédits, mais encore trop modestes pour accéder au marché conventionnel des capitaux.

Le programme Seed Capital & Business Development (SC&BD) du DGGF vise notamment à favoriser le développement et le partage de connaissances. DGGF génère une mine de connaissances, de conclusions, d'enseignements et de meilleures pratiques. L'objectif est de systématiser ces savoirs de façon à en accélérer la diffusion dans l'ensemble du secteur. Des recherches pratiques seront menées et des événements organisés au niveau local, si possible en étroite coopération avec les partenaires pertinents.

**Auteurs :**

Alaedine Tidjani, Tidjani Consulting  
Lhoucine Boufassi

**Relecteurs :**

Simon Pierre Jules DUCHATELET (Consultant finance, compétitivité & Innovation, World Bank Group)  
Davide LORIGGIOLA (Investment Manager Seed Capital, Triple Jump)

**Etude coordonnée par :**

Triple Jump, gestionnaire du fonds Dutch Good GrowthFund (DGGF)/Investissement PME locales  
Julia KHO, Gestionnaire de connaissances

**Design :**

Lhoucine Boufassi

**Avertissement :**

L'étude #ClosingTheGap MENA a été commissionnée par DGGF dans le cadre de la série d'évaluation des écosystèmes entrepreneuriaux #ClosingTheGap. Les résultats et les recommandations présentés ici sont à l'initiative et à l'appréciation des consultants de Tidjani Consulting et de MIDAGroup et ne reflètent pas nécessairement l'opinion de DGGF et/ou de ses partenaires.



Ministerie van Buitenlandse Zaken

MIDAgroup

TIDJANI  
Consulting

# Table des matières

# ClosingTheGap MENA .....	2
Table des matières .....	3
Acronymes .....	5
Résumé .....	6
1. Méthodologie : une approche graduelle .....	9
2. Vue d'ensemble du Maroc .....	11
2.1 Une économie importante dans le contexte régional .....	11
2.2 ... mais vulnérable du fait de la croissance limitée et du secteur privé peu dynamique .....	13
3. Un secteur privé au développement inégal .....	15
3.1 Un cadre défini pour l'entreprise .....	15
3.2 Des entreprises très concentrées sur les régions Centre et Nord .....	16
3.3 Des entreprises au chiffre d'affaire limité .....	17
3.4 Un taux de survie faible pour les nouvelles entreprises .....	18
3.5 Profil des entrepreneurs : des hommes en majorité .....	18
3.6 Une écrasante majorité de Sociétés à Responsabilité Limitée .....	18
3.7 Un tissu d'entreprises qui peine à croître .....	19
3.8 Un « chaînon manquant » caractérisé par des entreprises de petite taille et à croissance limitée .....	19
4. Ecosystème entrepreneurial : des contraintes structurelles qui plombent la croissance .....	21
4.1 Une culture entrepreneuriale faible .....	21
4.2 Des entreprises en deçà du potentiel «Marché» .....	22
4.3 Inadéquation entre le capital humain et le marché du travail .....	22
4.4 Politique entrepreneuriale : Une volonté d'accompagnement non équivoque mais à impact limité .....	25
4.5 Des infrastructures en pleine expansion .....	29
4.6 Innovation et Entreprises de Niche : un écosystème nouveau et encore limité ..	29
4.7 Un écosystème financier relativement abouti .....	33
5. Le « chaînon manquant » : un accès inégal aux solutions de financement selon les types d'entreprises .....	40
5.1 Les Entreprises à Croissance Elevée : développement et accès à des nouveaux marchés .....	42
5.2 Les Entreprises de Niche : des besoins de financement au niveau de l'amorçage et du développement .....	43
5.3 Les Entreprises Dynamiques : un fonds de roulement afin de maintenir les avantages compétitifs existants .....	44
5.4 Les Entreprises de Subsistance : financer l'investissement, l'accès au foncier et le besoin en fonds de roulement .....	45
6. Closing the Gap dans le contexte du « Chaînon Manquant » .....	46
6.1 Un développement inégal qui ne profite pas à l'ensemble de l'écosystème entrepreneurial .....	46
6.2 Recommandations .....	47
Bibliographie .....	49
Annexes .....	50

Annexe 1 : Segmentation .....	50
Annexe 2 : Produits de financement .....	51
Annexe 3 : Liste des personnes/organismes interviewés (février/mars 2019) .....	52
Annexe 4 : Atelier du 16 Avril 2019 - Liste des personnes présentes .....	54

## Liste des Tableaux

Tableau 1 – Les questions pour la recherche pour chaque domaine identifié par le modèle ANDE .....	9
Tableau 2 – Maroc: Données de base.....	11
Tableau 3 – Définition marocaine des PME.....	15
Tableau 4 – Perception des obstacles à l’entrepreneuriat au Maroc.....	21
Tableau 5 – Programmes de soutien Maroc PME.....	26
Tableau 6 – Structures labellisées par la CCG .....	31
Tableau 7 – Structures de financement.....	34
Tableau 8 – Capital Risque: sociétés de gestions et fonds d’investissement.....	39
Tableau 9 – Les besoins financiers des entreprises.....	41

## Liste des Graphiques

Graphique 1 – Segmentation des PME selon la dimension et le taux de croissance.....	6
Graphique 2 – Analyse SWOT .....	7
Graphique 3 – Le modèle ANDE .....	9
Graphique 4 – La méthodologie de recherche : étapes, acteurs et produits.....	10
Graphique 5 – Population 2018 - Région Afrique du Nord (en millions).....	12
Graphique 6 – PNB par habitant 2018 - Région Afrique du Nord (en Dollars US).....	12
Graphique 7 – Positionnement des pays de l’Afrique du Nord 2018.....	13
Graphique 8 – Estimation du nombre d’entreprises au Maroc.....	15
Graphique 9 – PME par secteur (consolidé) .....	16
Graphique 10 – Concentration des entreprises par région .....	16
Graphique 11 – Zones Centre et Nord, locomotives industrielles du pays.....	17
Graphique 12 – Répartition des entreprises par chiffre d’affaires.....	17
Graphique 13 – Durée d’existence des entreprises.....	18
Graphique 14 – Profil des entrepreneurs par genre.....	18
Graphique 15 – Forme juridique de l’entreprise.....	18
Graphique 16 – Segmentation des PME selon la dimension et le taux de croissance .....	19
Graphique 17 – Entrepreneuriat des femmes et des jeunes au Maroc.....	24
Graphique 18 – Total des levées de fonds par pays – 2018 (en Millions de Dollars US) .....	33
Graphique 19 – Composition du secteur bancaire marocain.....	33
Graphique 20 – Les besoins en financement des Entreprises à Croissance Elevée .....	42
Graphique 21 – Les besoins en financement des Entreprises de Niche .....	43
Graphique 22 – Les besoins en financement des Entreprises Dynamiques .....	44
Graphique 23 – Les besoins en financement des Entreprises de Subsistance .....	45
Graphique 24 – Analyse SWOT.....	46
Graphique 25 – Dynamique du financement.....	47
Graphique 26 – Stratégies identifiées pour combler le « missing middle » .....	47

# Acronymes

---

<b>ADS</b>	Agence de Développement Social (Royaume du Maroc)
<b>AFDB</b>	Banque Africaine de Développement
<b>AECID</b>	Agence Espagnole pour la Coopération Internationale
<b>ANAPEC</b>	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (Royaume du Maroc)
<b>BAM</b>	Bank Al Maghrib, Banque du Maroc
<b>BEI</b>	Banque Européenne d'Investissement
<b>BIT</b>	Bureau International du Travail
<b>BTI</b>	Fondation Bertelsmann Stiftung
<b>CCG</b>	Caisse Centrale de Garanties (Royaume du Maroc)
<b>CGEM</b>	Confédération Générale des Entreprises du Maroc
<b>EBRD</b>	Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement
<b>FMI</b>	Fond Monétaire International
<b>HCP</b>	Haut Commissariat au Plan (Royaume du Maroc)
<b>INDH</b>	Initiative Nationale de Développement Humain (Royaume du Maroc)
<b>IPEMED</b>	Institut de Prospective Economique du Monde Méditerranéen
<b>MCC</b>	Millenium Challenge Corporation
<b>MCE</b>	Ministère Délégué Chargé du Commerce Extérieur (Royaume du Maroc)
<b>MCINET</b>	Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique (Royaume du Maroc)
<b>MSEC</b>	Moroccan Start-up Ecosystem Catalysts
<b>OC</b>	Office des Changes (Royaume du Maroc)
<b>OCDE</b>	Organisation de Coopération et de Développement Economique
<b>OFPPT</b>	Office de la Formation Professionnelle et de Promotion du Travail (Royaume du Maroc)
<b>OMPIC</b>	Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (Royaume du Maroc)
<b>PME</b>	Petites et Moyennes Entreprises
<b>TIC</b>	Technologies de l'Information et de la Communication
<b>TPE</b>	Très Petites Entreprises
<b>UE</b>	Union Européenne
<b>WB</b>	Banque Mondiale
<b>WEF</b>	Forum Économique Mondial

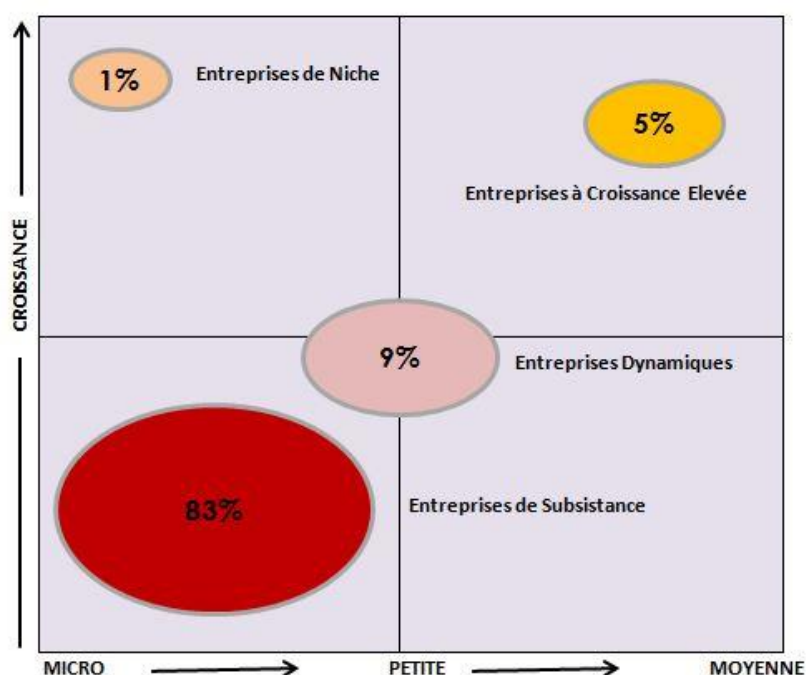
# Résumé

Le Maroc fait preuve d'exception au sein d'une région tourmentée par l'instabilité politique et par une situation économique très dégradée. Le royaume fait face à des problématiques sociales complexes mais il a su faire le choix d'une économie de marché ouverte sur la concurrence internationale, avec des diagnostics et des stratégies sectorielles claires.

Il existe une volonté politique de moderniser le pays, mais la croissance reste limitée, l'industrialisation faible et le secteur privé peu dynamique. Les performances de l'économie sont plombées par une main d'œuvre peu qualifiée et une inadéquation avec le marché du travail. La faible création d'emplois est insuffisante pour absorber la croissance de la population en âge de travailler.

Quant à l'entreprise privée, prise en tenaille entre une culture entrepreneuriale faible et un environnement des affaires défavorable, celle-ci a du mal à prospérer. Malgré les progrès réalisés par le Maroc dans le classement Doing Business, des points bien spécifiques continuent à être perçus comme des obstacles et reflètent un manque de confiance généralisé entre les différents opérateurs du marché. Ainsi, les délais de paiement sont une cause de mortalité importante pour les entreprises Marocaines généralement fragiles et sous-capitalisées.

**Graphique 1 – Segmentation des PME selon la dimension et le taux de croissance**



*Elaboration MIDAGroup des données OMPIC 2018*

Développée pour cette étude, la segmentation du secteur des Petites et Moyennes Entreprises fait logiquement apparaître que :

- La grande majorité d'entre elles sont des entreprises de subsistance qui génèrent peu de croissance et qui bénéficient de peu d'accompagnement technique et financier. Elles subissent de manière frontale les contraintes liées à l'entrepreneuriat ;
- Les Entreprises de Niche sont encore très limitées en nombre mais disposent d'un potentiel d'innovation et de croissance susceptible d'attirer des investisseurs. De ce fait, elles bénéficient d'un accès plus facile à de l'accompagnement ;

- Moteurs de croissance, les entreprises dynamiques et les entreprises à forte croissance constituent un petit groupe peu apte à générer des « champions » à l'export ou dans l'innovation. Les entrepreneurs marocains restent globalement sur une gestion familiale et sont peu enclins à ouvrir leur capital à d'autres investisseurs. La transmission de ces entreprises est souvent un cap infranchissable.

L'écosystème entrepreneurial marocain est caractérisé par des institutions financières relativement développées mais conservatrices, avec des pratiques de financement des entreprises par la dette moyennant garanties. La présence du Capital Risque reste faible tout comme les moyens de financement alternatifs.

Les dispositifs d'accompagnement techniques et financiers existent mais sont très dispersés et d'une efficacité variable sur fonds d'inégalités régionales. Les défis auxquels font face les entreprises sont d'abord d'ordre techniques, puis d'ordre financiers. En attendant un Start-up Act toujours en préparation, le Maroc continue à chercher des modèles d'accompagnement qui lui permettent de canaliser un grand nombre d'entreprises.

### Graphique 2 – Analyse SWOT

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement fort du Maroc en faveur de l'économie de marché ; Cadre incitatif pour les investissements et développement de IDE ;</li> <li>• Ecosystème financier développé à l'échelle nationale et continentale ;</li> <li>• Capital humain : élites bien formées ;</li> <li>• Offre substantielle de produits de garanties.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence d'un important secteur informel ;</li> <li>• Corruption (notamment la petite corruption) ;</li> <li>• Structure administrative pesante et peu efficace ;</li> <li>• Offre d'emploi limitée et de qualité médiocre ;</li> <li>• Incapacité du marché du travail à absorber les nouveaux entrants ;</li> <li>• Difficulté d'accès au financement ;</li> <li>• Faible éthique entrepreneuriale ;</li> <li>• Faiblesse structurelle des structures d'accompagnement (BSS).</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Essor économique et industriel du Maroc.</li> <li>• Urbanisation accélérée.</li> <li>• Politique de co-développement Maroc-Afrique</li> <li>• Initiative Nationale du Développement Humain (INDH) pour réduire la fracture sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importantes disparités territoriales ;</li> <li>• Risques persistants de troubles socio-économiques ;</li> <li>• Fuite à l'étranger des ressources qualifiées ;</li> <li>• Faiblesse du tissu économique (PME, TPE) ;</li> <li>• Accès limité à l'innovation technique ;</li> <li>• Fracture sociale persistante.</li> </ul>

La présente étude a permis d'identifier un certain nombre de recommandations afin de contribuer à l'émergence d'un écosystème entrepreneurial apte à générer un développement économique durable.

### Redimensionner l'écosystème pour accompagner plus d'Entreprises de Niche de façon plus adaptée

1. Adopter un Start-up Act afin de donner aux Entreprises de Niche un cadre juridique particulier qui tienne compte de leur caractère innovant ;
2. Redimensionner les dispositifs d'appui financier par :

- la création d'un fonds de fonds pour le financement de la phase d'Amorçage et Early Stage (capital, garantie, prêts d'honneur); Ce dispositif doit permettre de pérenniser l'initiative Innov Invest de la CCG dans le temps long mais aussi par la le volume (nombre d'entreprises financées) ;
  - la création de nouveaux fonds de capital-risque afin de mieux positionner l'écosystème de l'innovation marocain en termes de levées de fonds (phase de Développement).
3. Se doter de structures d'accompagnement de calibre mondial avec des moyens techniques (programmes d'accompagnement), humains (expertise de haut niveau) et financiers afin qu'elles puissent attirer, accompagner et financer l'amorçage des start-ups innovantes sur l'ensemble du territoire (au-delà de l'axe Rabat-Casablanca ou à travers la digitalisation) ;
  4. Favoriser la Recherche & Développement par :
    - la mise en place de nouvelles structures ;
    - l'interconnexion entre les structures d'accompagnement, les institutions de capital risque, les structures de recherche académique et les grandes entreprises ;
    - Développer l'open innovation entre les grandes entreprises, les structures d'accompagnement et les Entreprises de Niche.

#### **Entreprises de Subsistance : Renforcer les structures d'accompagnement technique et créer des solutions financières dédiées**

1. Développer une fiscalité incitative pour les entreprises de subsistance (investissement, fonds de roulement, facilités de caisse) et renforcer auprès de ces entreprises l'action des acteurs référents du conseil et de l'expertise comptable ;
2. Développer à travers un Investisseur de long terme et des solutions de garantie (type CCG) un fonds dédié aux Entreprises de Subsistance avec des critères qui leur soient propres : objectif de pur équilibre (charges/recettes), retour sur investissement plus long, création d'emplois, développement régional plus équilibré ;
3. Lancer un observatoire des TPE qui puisse identifier le potentiel, les besoins et les performances par région, par ville et par zone en appui des politiques nationales de développement des territoires ;
4. Développer un accompagnement technique et financier sur 3 ans (création et 3 premières années) en favorisant les formations ciblées (pré et post création), le mentorat et les partenariats avec les grandes entreprises (écosystèmes) ;
5. Développer l'efficacité des modèles et des structures d'accompagnement et créer un guichet d'orientation unique (plateforme digitale pour l'identification des besoins et des dispositifs d'accompagnement, ainsi que des subventions auxquelles peuvent prétendre les entreprises).

#### **Soutenir les entreprises génératrices de croissance (Entreprises Dynamiques et Entreprises à Forte Croissance) à accéder à de nouveaux marchés**

1. Accroître le recours à la capitalisation boursière tout comme le recours au capital risque à travers l'investissement dans de nouvelles entreprises, notamment sur des tickets de 20 à 50 MMDH (1,8 à 4,6 millions d'Euros) ;
2. Faciliter la recapitalisation des entreprises par des produits de financement mezzanine qui permettent de soutenir leur croissance et leur compétitivité ;
3. Soutenir les entreprises à l'international à travers un organisme de promotion des exportations efficace ;
4. Recenser les besoins par région (activités et besoins à développer).



# 1 Méthodologie : une approche graduelle

Pour l'analyse de l'écosystème, la méthodologie de référence est l'Entrepreneurial Ecosystem Diagnostic Toolkit<sup>1</sup> développée par le Aspen Network of Development Entrepreneurs ; elle prévoit l'analyse du contexte entrepreneurial d'un Pays dans son ensemble tout en s'appuyant sur l'évaluation des huit domaines qui le composent et qui déterminent les caractéristiques de tout écosystème entrepreneurial, pour pouvoir mieux en comprendre ses dynamiques et ses performances.

Pour chaque domaine des questions spécifiques ont été identifiées pour la recherche.

**Graphique 3 – Le modèle ANDE**



**Tableau 1 – Les questions pour la recherche pour chaque domaine identifié par le modèle ANDE**

DOMAINES	QUESTIONS POUR LA RECHERCHE
<b>Politique</b>	Les politiques nationales et la législation sont-elles favorables à l'entrepreneuriat ?
<b>Marché</b>	La structure du marché offre-t-elle des opportunités d'affaires rentables et dans des conditions de concurrence loyale ?
<b>Infrastructure</b>	Le pays dispose-t-il d'un réseau d'infrastructure adéquat aux exigences de la production et du commerce ?
<b>Capital humain</b>	Les ressources humaines qualifiées sont-elles disponibles ?
<b>Culture entrepreneuriale</b>	La culture locale est-elle favorable au développement de l'esprit d'entreprise ?
<b>Innovation</b>	Des mécanismes et des structures d'encouragement et à l'innovation et de protection de ses résultats sont-ils en place ?
<b>Accompagnement</b>	Les entrepreneurs ont-ils des structures de soutien et d'accompagnement adéquates ?
<b>Finance</b>	Les entrepreneurs ont-ils accès à des instruments financiers pour établir et développer leur entreprise ?

<sup>1</sup> Entrepreneurial Ecosystem Diagnostic Toolkit – Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2013

Le parcours de la recherche est composé de 5 étapes :

Graphique 4 – La méthodologie de recherche : étapes, acteurs et produits



## 2 Vue d'ensemble du Maroc

Tableau 2 – Maroc : Données de base

<b>Superficie</b>	710 850 Km <sup>2</sup> (Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale 2019).	
<b>Population</b>	35 562 918 (HCP, 2019)	
<b>Villes Principales</b>	Rabat (Capitale politique et administrative), Casablanca, Fès, Tanger, Marrakech, Meknès, Oujda.	
<b>Langues Officielles</b>	Arabe, Français.	
<b>Monnaie</b>	Dirham – MAD.	
<b>RNB per capita</b>	2860 USD (Banque Mondiale 2017).	
<b>Doing Business Index</b>	60/190.	
<b>Global Competitiveness Index</b>	58,49/140.	

### 2.1 Une économie importante dans le contexte régional...

Le Maroc a négocié des accords de libre-échange avec de nombreux pays du monde, notamment avec l'Union européenne (son principal partenaire économique), les États-Unis, la Turquie ainsi que d'autres ensembles régionaux d'Afrique et du Monde Arabe. La relation avec l'UE a même évolué en 2008 avec la signature d'un Statut Avancé. En 2014, le Maroc a réalisé par le biais des accords de libre-échange 78% de ses importations et 82% de ses exportations avec l'Union européenne<sup>2</sup>. À ce jour, le commerce extérieur du Maroc reste fortement dépendant de l'Union européenne.

Au cours de la dernière décennie, le Maroc a tenté d'accroître le commerce «Sud-Sud» en développant les relations commerciales avec les pays africains et à des organisations de commerce africaines telles que la CEDEAO (Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest). Selon l'Office des changes marocain, les exportations du Maroc vers l'Afrique de l'Ouest ont triplé depuis 2008, tandis que l'Afrique absorbait 53% des investissements directs étrangers marocains (2008-2015)<sup>3</sup>.

Bien que le Maroc ait progressivement ouvert son économie au commerce international et aux investissements étrangers, le pays ne tire pas pleinement parti de sa stabilité politique, de sa proximité géographique avec l'Europe et de son attrait relatif pour les investissements étrangers. Certes le contenu technologique des nouvelles exportations de produits manufacturés a augmenté mais le panier des exportations stagne et reste concentré sur un nombre limité d'industries (textile, électronique, phosphates et dérivés, fruits et légumes frais, pêche)<sup>4</sup>. Malgré la réalisation du port de Tanger Med et une meilleure gestion des douanes, l'offre marocaine de biens exportables reste trop limitée et reflète clairement les problèmes de compétitivité du pays. La rigidité des prix intérieurs, le

<sup>2</sup> [www.douane.gov.ma/web/guest/notre-institution-a-l-international](http://www.douane.gov.ma/web/guest/notre-institution-a-l-international)

<sup>3</sup> [www.douane.gov.ma/web/guest/notre-institution-a-l-international](http://www.douane.gov.ma/web/guest/notre-institution-a-l-international)

<sup>4</sup> WB 2018: SCD - Governing towards efficiency, equity, education and endurance p.70

coût élevé des intrants, des infrastructures et de la logistique rendent difficile l'accès aux nouveaux marchés<sup>5</sup>.

Le tourisme est resté un secteur important pour l'économie marocaine avec 11,35 millions de touristes en 2017, la plupart des touristes venant de l'Union européenne<sup>6</sup>. Les transferts effectués par les Marocains résidant à l'étranger (MRE) ont quant à eux enregistré une légère baisse de 1,6% (59,69 milliards de dirhams à fin novembre 2018 contre 60,68 milliards de dirhams un an auparavant)<sup>7</sup>.

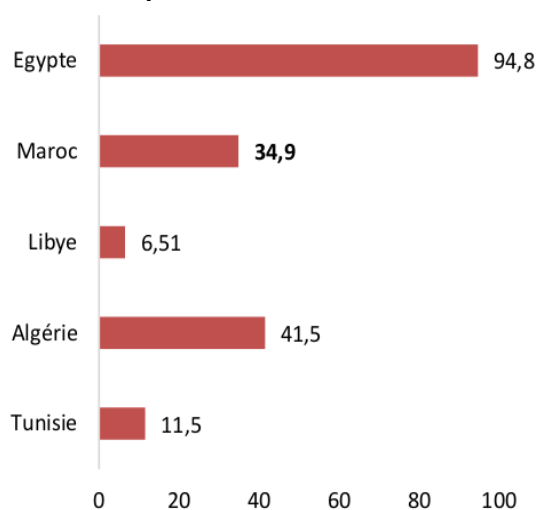
Dans ce contexte, en 2018, le Maroc est le troisième pays en termes de population et de PIB par habitant en Afrique du Nord. Il est classé par la Banque mondiale parmi les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure<sup>8</sup>.

Selon l'indice de compétitivité Global Competitiveness Index, qui mesure la performance de 140 pays à travers 11 indicateurs, les performances de la région Afrique du Nord montrent que le Maroc occupe la première place (75ème), suivi de la Tunisie (87ème), de l'Algérie (92ème) et de l'Égypte (94ème).

En ce qui concerne l'environnement des affaires, plusieurs éléments sont à noter dans la performance du Maroc par rapport à la région Afrique du Nord.

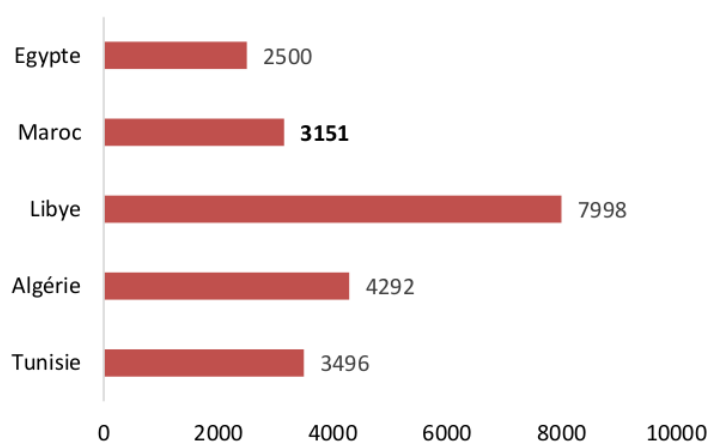
Le Maroc est le seul pays de la région qui n'a pas été affecté par les « printemps arabes ». Certes, le royaume est soumis à une forte tension sociale mais il a pu se prémunir des troubles politiques qui impacté la région. De plus, il affiche les meilleures performances parmi ces quatre pays, notamment pour ce qui est de la stabilité macroéconomique, des institutions, du système financier et des infrastructures.

**Graphique 5 – Population 2018 - Région Afrique du Nord (en millions)**



Elaboration de MidaGroup à partir du Global Competitiveness Index 4.0 2018

**Graphique 6 – PNB par habitant 2018 - Région Afrique du Nord (en Dollars US)**



Elaboration de MidaGroup à partir du Global Competitiveness Index 4.0 2018

5 WB 2018: SCD - Governing towards efficiency, equity, education and endurance p.71

6 Ministère du Tourisme 2018 – Chiffres Clés

7 OC Indicateur des Echanges Extérieurs – Novembre 2018

8 WB 2018 – Data World Bank (2017 figures)

Une analyse plus approfondie du système financier montre que, mis à part le capital-risque, d'autres indicateurs tels que le crédit intérieur au secteur privé, le financement des PME et la capitalisation boursière confirment que le système financier marocain est relativement développé. Prix un à un, les pays d'Afrique du Nord reflètent des approches politiques différentes :

L'Egypte fait preuve d'un dynamisme remarquable de l'environnement des affaires, porté par un marché conséquent en termes de population, et une capacité d'innovation certaine. Avec de bonnes universités, un marché de 100 millions d'habitants et des coûts de main d'œuvre bas, l'Egypte reste leader dans 3 indicateurs (environnement des affaires, taille du marché, capacité d'innovation).

Les performances de l'Algérie sont assez similaires à celles de l'Egypte mais dans une bien moindre dimension. La Tunisie affiche des performances correctes.

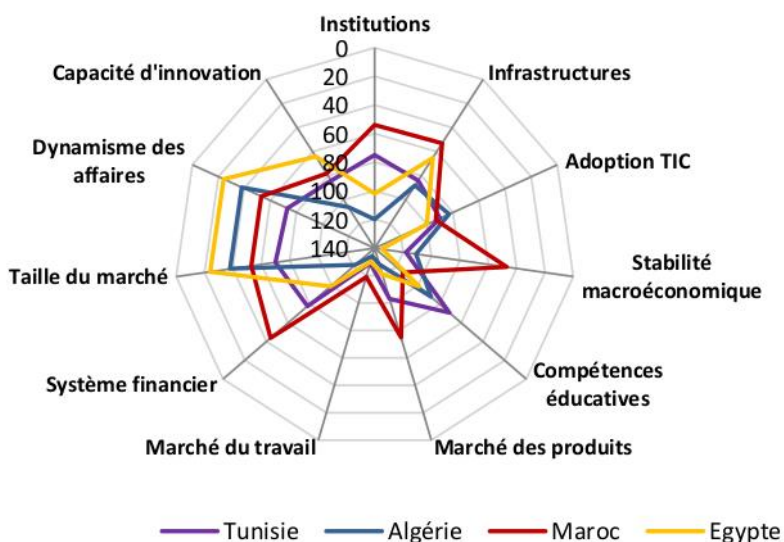
Les indicateurs Tunisiens tendent à suivre ceux du Maroc sur une échelle plus modeste, avec néanmoins une supériorité notable sur le niveau d'instruction qui reste un point noir pour le Maroc. En ce qui concerne l'indicateur du marché du travail, le Maroc vient en tête mais les 4 pays restent proches l'un de l'autre en termes de classement. De façon globale, la participation des femmes à la population active de la région Afrique du Nord reste faible<sup>9</sup>.

Ces éléments doivent être remis dans le contexte de la performance de la région MENA qui reste faible par rapport au reste du monde. Les quatre pays analysés occupent globalement des positions défavorables, confirmant ainsi leurs difficultés à faire face à la concurrence sur les marchés internationaux.

## 2.2 ...Mais vulnérable du fait de la croissance limitée et du secteur privé peu dynamique

Situé au Nord-Ouest de l'Afrique, le Maroc est l'une des 10 plus grandes économies du continent<sup>10</sup>. Au cours des deux dernières décennies, des plans stratégiques ont été élaborés pour différents secteurs de l'économie, à l'instar du le Plan Maroc Vert<sup>11</sup> et du Plan d'accélération industrielle<sup>12</sup>. Outre l'extraction du phosphate et de ses industries chimiques dérivées, les activités industrielles se sont considérablement développées avec le développement de divers secteurs tels que l'automobile, l'aérospatiale, l'agroalimentaire, le textile et le tourisme<sup>13</sup>.

**Graphique 7 - Positionnement des pays de l'Afrique du Nord**



Elaboration de MidaGroup à partir du Global Competitiveness Index 4.0 2018

9 Données ouvertes de la Banque Mondiale 2019: Taux de participation à la population active, femmes (% de la population féminine âgée de 15 ans et plus).

10 World Economic Outlook Database, Avril 2018

11 Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts 2018

12 Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique 2018

13 Office des Changes: IPEE Novembre 2018

Depuis la fin des années 1990, le Maroc s'est engagé résolument dans une économie ouverte et dans un important processus de réforme afin de transformer son modèle économique et social<sup>14</sup>. L'objectif est de réduire la dépendance du pays à l'égard de l'agriculture, des défis climatiques et des ressources extractives telles que les phosphates. Ce processus de réforme a entraîné une croissance économique et une baisse significative des indicateurs de pauvreté absolue et de chômage : le taux de pauvreté est tombé de 15,3% en 2001 à 9% en 2007 et le taux de chômage de 13,4% en 2000 à 10,2% en 2017<sup>15</sup>.

Le gouvernement prévoit de mettre en œuvre des réformes fiscales accélérées pour contrôler le déficit budgétaire et élargir l'assiette fiscale afin de rendre le système fiscal plus équitable, plus décentralisé et plus apte à soutenir la compétitivité<sup>16</sup>. De plus, afin d'aider l'économie à absorber les chocs externes et à préserver la compétitivité des prix, le Maroc s'achemine progressivement vers un régime de change plus flexible<sup>17</sup>.

Le taux de croissance du PNB marocain a atteint 4,1% en 2017 et 3,1% en 2018<sup>18</sup>, en raison principalement de l'amélioration de la productivité agricole (bonne saison des pluies et mise en œuvre du « Plan Maroc Vert »<sup>19</sup>). Cependant, le Maroc ne récolte pas les fruits de ses investissements et la croissance de son PNB est à la traîne des pays émergents (5.1% en Egypte, 6,3% en Chine et 7,5% en Inde)<sup>20</sup>.

Bien que bénéficiant de taux d'investissements très élevés et d'investissements directs étrangers parmi les plus importants dans la région MENA, plusieurs problèmes continuent de ralentir l'économie marocaine<sup>21</sup>:

- Un taux de croissance inférieur aux attentes ;
- Une faible industrialisation ;
- Un secteur privé pas assez dynamique et manquant de petites et moyennes entreprises innovantes et rentables.

La vulnérabilité économique reste un sujet de préoccupation pour la plupart des 35 millions de Marocains confrontés à des problèmes de développement tels que la santé, l'éducation et le chômage, en raison d'une main-d'œuvre insuffisamment instruite<sup>22</sup>.

---

14 MCC-BAD: Morocco's growth diagnostic p.28

15 HCP: [https://www.hcp.ma/Taux-de-chomage-national-selon-le-diplome\\_a267.html](https://www.hcp.ma/Taux-de-chomage-national-selon-le-diplome_a267.html)

16 IMF – Morocco Report 75-2018, p.15

17 IMF – Morocco Report 75-2018, p.16

18 AFDB : <https://www.afdb.org/en/countries/north-africa/morocco/morocco-economic-outlook>

19 AFDB - North Africa Economic Outlook 2018, p.6

20 [www.focus-economics.com/countries](http://www.focus-economics.com/countries)

21 MCC-BAD: Morocco's growth diagnostic p.28-29

22 MCC-BAD: Morocco's growth diagnostic p.29

## 3 Un secteur privé au développement inégal

### 3.1 Un cadre défini pour l'entreprise

Une définition des PME existe au Maroc depuis l'adoption de la loi 53-00 le 23 juillet 2002. La définition des PME, conformément à la Charte des PME de 2002, est la définition officielle actuelle au Maroc.

L'article 1 de la Charte de 2002 définit une PME comme "toute entreprise gérée ou administrée directement par ses propriétaires, copropriétaires ou actionnaires, et qui n'est pas détenue à plus de 25% de son capital par une entité qui ne relève pas de la Définition de la PME".

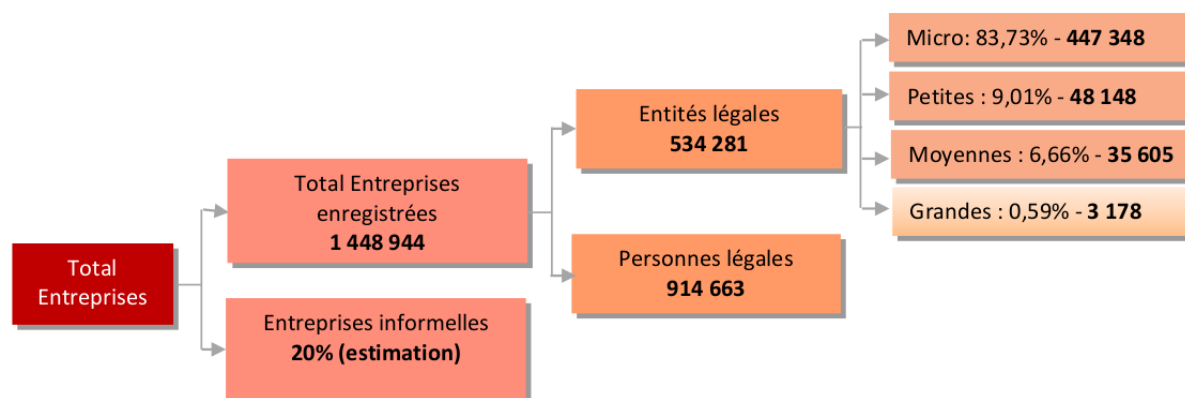
**Tableau 3 - Définition marocaine des PME**

TYPE	CHIFFRE D'AFFAIRE (million MAD)
Très Petites Entreprises	Chiffre d'affaires ≤ 3 M MAD (275 000 Euros)
Petites Entreprises	3 M MAD (275 000 Euros) ≤ chiffre d'affaires ≤ 10 M MAD (900 000 Euros)
Entreprises moyennes	10 M MAD (900 000 Euros) ≤ chiffre d'affaires ≤ 175 M MAD (16 000 000 Euros)

Il est important de noter que de nombreuses sous-catégories peuvent exister au sein des entreprises qui peuvent être similaires en taille ou en chiffre d'affaires mais faire face à des problèmes divers et des solutions différentes.

L'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC) est l'organe officiel chargé de la protection de la propriété industrielle (marques, brevets, dessins industriels) et du Registre central du commerce (RCC) au Maroc. L'OMPIC est une institution publique placée sous la tutelle du ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie numérique. Le Registre Central des Entreprises (RCC) regroupe les données de toutes sociétés légalement enregistrées ou entités ayant des activités commerciales sur le territoire marocain.

**Graphique 8 - Estimation du nombre d'entreprises au Maroc**



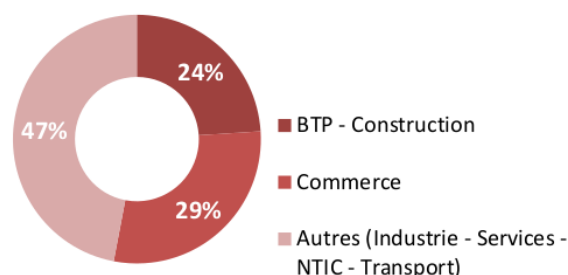
Selon les données de l'OMPIC<sup>23</sup>, le nombre total d'entreprises au Maroc comprend 534 281 entreprises actives, principalement constituées de très petites entreprises (TPE), avec une très grande présence d'entreprises familiales. Elles opèrent principalement dans les secteurs de la construction, du commerce et des services, avec une prédominance de sociétés à responsabilité limitée pour plus de 90% d'entre elles, y compris celles à actionnaire unique.

23 Baromètre de l'OMPIC 2019

## PME par secteur (consolidé)

Les secteurs peuvent être regroupés en trois grands groupes : le commerce arrive en premier suivi par la construction/BTP, et la catégorie «Autres», constituée principalement par l'industrie (7%), le transport (7%) et l'hôtellerie-restauration (5%).

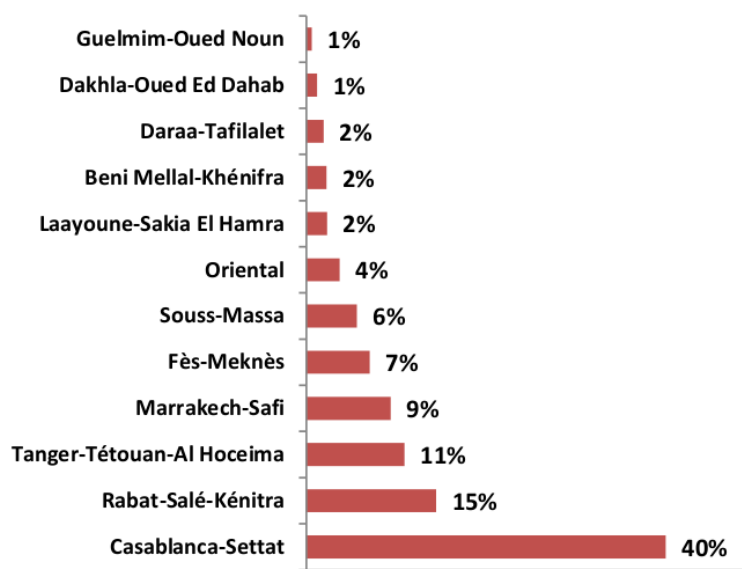
Graphique 9 - PME par secteur (consolidé)



## 3.2 Des entreprises très concentrées sur les régions Centre et Nord

En termes d'activité économique, le Maroc se caractérise par une différence significative entre la région côtière centrale et le reste du pays. Après une longue période post-coloniale (de 1956 au milieu des années 90), le Maroc a commencé à développer des infrastructures économiques au sein des régions pour une croissance plus équilibrée. De plus, en 2015, un nouveau découpage territorial est entré en vigueur<sup>24</sup> afin de porter le projet de «Régionalisation Avancée» afin de favoriser une meilleure intégration entre les 12 régions du royaume.

Graphique 10 - Concentration des entreprises par région



Les chiffres ci-dessous montrent qu'il existe encore d'importants écarts entre la côte centre-nord et les régions intérieures et que les grandes régions du sud ont un faible rendement économique. La population et la main-d'œuvre qualifiée ont une répartition géographique similaire.

### Le Centre et le Nord, locomotives industrielles du pays

Au cours des deux dernières décennies, la zone Nord -plus particulièrement la ville de Tanger- a émergé grâce au secteur automobile (l'usine Renault et ses sous-traitants) et grâce à la construction du port et des installations industrielles de Tanger Med. L'industrie textile s'est également développée dans la région de Tanger. Plusieurs projets sont en cours de développement dans la région orientale, bien qu'ils ne soient pas encore opérationnels : le port de Nador West Med et

<sup>24</sup> Décret n°2.15.10 du 20 février 2015.

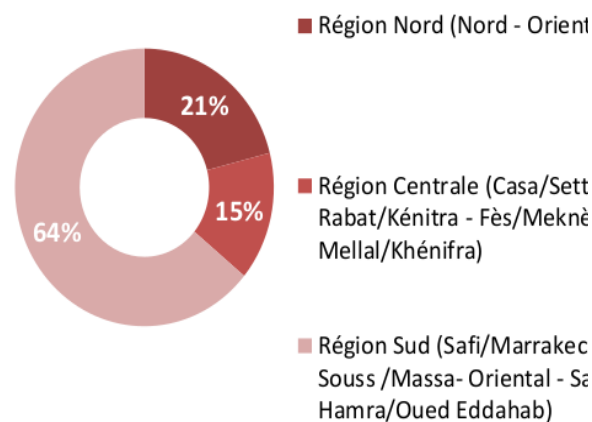


l'intégration de la région d'Oujda-Nador / Mar Chica dans le schéma de développement de l'industrie et du tourisme.

La zone Centrale reste globalement la force motrice du pays : la région du Grand Casablanca constitue une concentration majeure d'industries et d'entreprises. C'est indéniablement la ville qui possède l'esprit d'entreprise le plus élevé du pays. Rabat, la capitale du royaume, est un important centre pour l'industrie tertiaire. En ce qui concerne Kenitra, PSA-Citroën est en train de développer une grande installation automobile et la ville devrait suivre un développement comparable à celui de Tanger.

La zone Sud a été traditionnellement tirée par la croissance de Marrakech et d'Agadir, deux villes essentielles pour l'industrie touristique marocaine. La région du Souss, autour d'Agadir, est un important centre de production pour l'agriculture et l'agro-industrie.

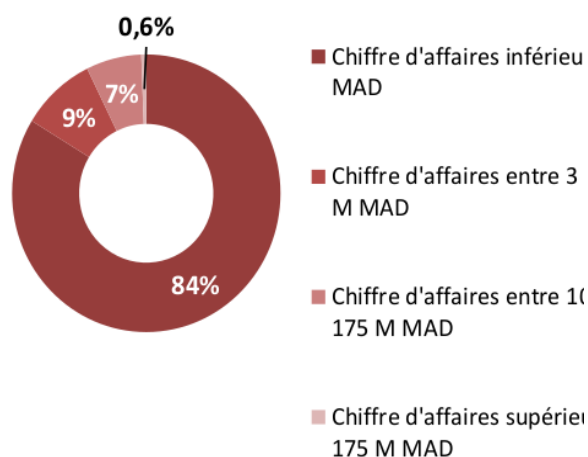
**Graphique 11 - Zones Centre et Nord, locomotives industrielles du pays**



### 3.3 Des entreprises au chiffre d'affaire limité

Si l'on se base sur la définition des PME au Maroc, les entreprises de subsistance constituent l'essentiel des entreprises enregistrées. En raison de leur structure et de leur incapacité à accéder au financement, elles sont incapables de soutenir une croissance économique solide et gardent des chiffres d'affaires annuels limités : 84% d'entre elles se situent au dessous de 3 M MAD (275 000 Euros). Les petites (9%) et les moyennes entreprises (7%) sont capables de générer une croissance durable si elles peuvent surmonter des obstacles tels que la sous-capitalisation (manque de financement). Elles sont comprises pour la Petite Entreprise entre 3 et 10 M MAD (entre 275 000 et 900 000 Euros) et pour la Moyenne Entreprise entre 10 et 175 M MAD (entre 900 000 et 16 millions d'Euros).

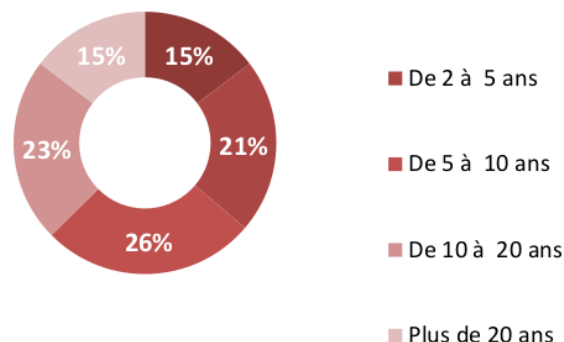
**Graphique 12 - Répartition des entreprises par chiffre d'affaires**



### 3.4 Un taux de survie faible pour les nouvelles entreprises

Les entreprises de 0 à 5 ans constituent 36% des entreprises enregistrées. Cette catégorie d'entreprises est la plus exposée au risque d'échec : un quart de ces entreprises n'a jamais démarré son activité et un tiers d'entre elles n'a jamais atteint l'âge de 3 ans. Ces données mettent clairement en cause la capacité de l'environnement entrepreneurial à générer des entreprises viables.

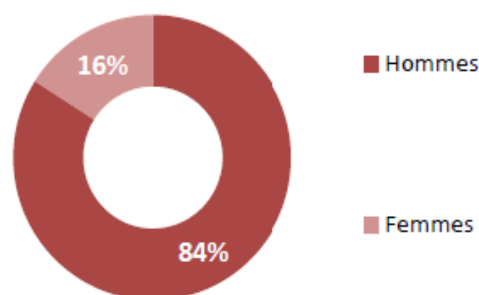
Graphique 13 - Durée d'existence des entreprises



### 3.5 Profil des entrepreneurs : des hommes en majorité

Les sources de l'OMPIC montrent que les entreprises sont principalement dirigées par des hommes. Les femmes entrepreneurs sont concentrées dans la région de Casablanca-Rabat et se concentrent dans les secteurs du commerce, des services et de certaines formes de travail indépendant<sup>25</sup>.

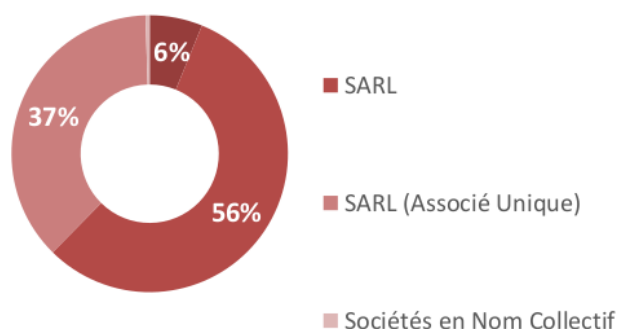
Graphique 14 - Profil des entrepreneurs par genre



### 3.6 Une écrasante majorité de Sociétés à Responsabilité Limitée

Les SARL, sociétés à responsabilité limitée - y compris celles ayant un « actionnaire unique » - représentent 93% du total des sociétés inscrites, ce qui constitue un nombre considérable. Aucun capital minimum n'est requis pour la création d'une SARL. Les sociétés à responsabilité limitée, en particulier « SARLAU », SARL à actionnaire unique, reflètent souvent des entreprises « à faible croissance » détenues par de petits entrepreneurs engagés dans une aventure professionnelle solitaire à haut risque et peu disposés à ouvrir leur capital.

Graphique 15 - Forme juridique de l'entreprise



25 Etude HCP et WB 2017: Le marché du travail au Maroc : défis et opportunités.

### 3.7 Un tissu d'entreprises qui peine à croître

Les PME représentent 95% de l'économie marocaine et représentent 50% de l'emploi, 20% de la valeur ajoutée, 40% de la production, 50% des investissements et 30% des exportations<sup>26</sup> (6000 entreprises sont impliquées dans des transactions d'exportation dont 1200 du secteur textile).

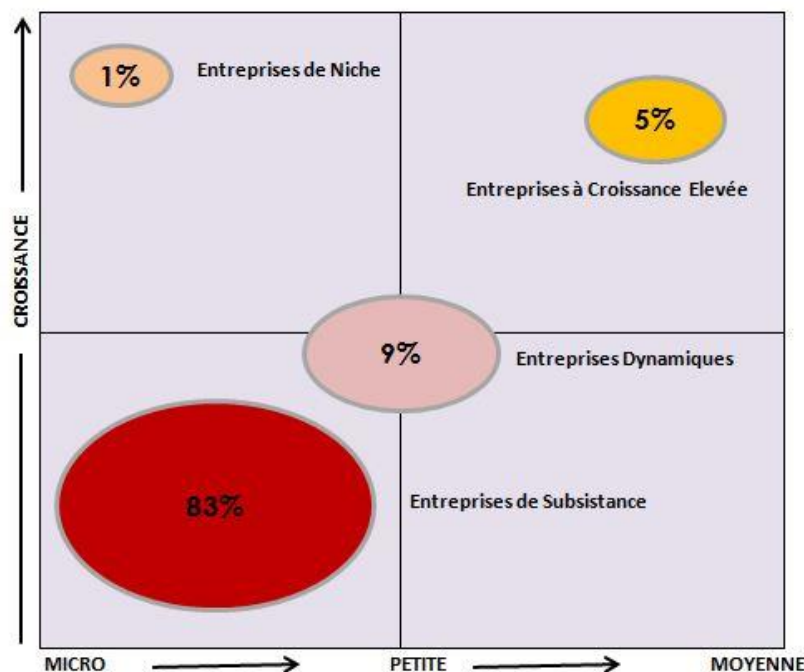
Même si les petites et moyennes entreprises représentent au moins 95% de l'économie marocaine, elles constituent toujours un maillon faible de l'économie nationale : Le taux de création d'entreprises est passé de 11% en 2007 à 8% en 2015. Les registres de l'OMPIC indiquent que 41.104 entreprises ont été enregistrées en 2017 (contre 40.131 en 2016), tandis que 5726 entreprises ont été retirées du RCC (10 % de plus qu'en 2016)<sup>27</sup>.

Au niveau régional, les nouvelles inscriptions se concentrent principalement dans la région Casablanca-Settat (36,5%), suivie de Rabat-Salé-Kénitra (15,3%), de Tanger-Tétouan-Al Hoceima (10,8%) et Marrakech-Safi 10,41%)<sup>28</sup>.

### 3.8 Un « chaînon manquant » caractérisé par des entreprises de petite taille et à croissance limitée

Le traitement des données de l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC), permet de distinguer plusieurs typologies d'entreprises au sein du tissu entrepreneurial Marocain.

Graphique 16 - Segmentation des PME selon la dimension et le taux de croissance



Elaboration MIDAGroup des données OMPIC 2018<sup>29</sup>

26 IPEMED 2018 - Le financement des TPE/PME et la sécurisation des investissements p.8

27 OMPIC – 2017 Annual Report p.32-33

28 OMPIC – 2017 Annual Report p.32-33

29 Segmentation basée sur OMPIC 2018 selon le Collaboratif Dalberg / CFF pour Frontier Finance «Segmentation des entreprises pour mieux comprendre leurs besoins financiers», 2018 ;

■ Les **Entreprises de Subsistance (85%)** génèrent un chiffre d'affaires annuel et un retour sur investissement faibles. Elles constituent le groupe le plus important du secteur privé formel (plus de 80%), produisent généralement pour le marché local et font face à une forte concurrence du secteur informel et des marques internationales. Une loi introduisant le statut d'auto-entrepreneur a été adoptée en janvier 2015 dans le but de renforcer les entreprises formelles et de mieux intégrer les femmes et les jeunes. Les auto-entrepreneurs potentiels sont estimés à 3,5 millions de personnes.

■ Les **Entreprises Dynamiques (9%)** sont constituées de petites et moyennes entreprises capables de générer suffisamment de croissance grâce à une activité rentable. Elles opèrent dans les secteurs manufacturiers traditionnels (matériaux de construction, cuir / chaussures, agroalimentaire et vêtements) mais aussi dans les services, les TIC, les transports et les télécommunications. On y retrouve notamment les entreprises qui sont les plus actives dans l'export vers les principaux marchés extérieurs du Maroc (Union Européenne, Afrique Subsaharienne, région MENA).

■ Les **Entreprises de Niche (1%)** sont principalement des entreprises en devenir avec un marché spécifique et un potentiel de croissance important. Souvent regroupées dans des incubateurs ou des espaces de co-working, elles se concentrent dans des activités innovantes telles que les TIC, les télécommunications, la finance. Les femmes et les jeunes entrepreneurs jouent un rôle important dans ce segment au Maroc.

Les Entreprises de Niche constituent une catégorie en croissance, estimée par divers incubateurs entre 600 et 1200 entités, bien qu'aucune statistique officielle ne soit disponible. Une loi sur les start-up marocaines (« Start-up Act ») est en préparation afin de faciliter leur développement. Elles bénéficient d'une tendance positive en raison de leur activité (TIC, industrie verte), mais souffrent également de problèmes d'accès au financement<sup>30</sup>.

■ Les **Entreprises à Croissance Elevée (5%)** sont des entreprises de taille suffisante et en forte croissance. Leur modèle d'entreprise leur permet de cibler des marchés à fort potentiel et elles se concentrent dans les services tels que les TIC, les télécommunications et la logistique. Ces entreprises sont susceptibles d'intéresser le Capital Risque mais leur nombre ne croît pas assez rapidement.

---

30 WB 2017 – Igniting Climate Entrepreneurship in Morocco p.49

## 4 Ecosystème entrepreneurial : des contraintes structurelles qui plombent la croissance

Le Maroc a enregistré une nette amélioration de son classement Doing Business qui est passé de 130 en 2009 à 60 en 2019. Des progrès significatifs ont été réalisés mais l'environnement des entreprises reste marqué par des contraintes récurrentes.

**Tableau 4 - Perception des obstacles à l'entrepreneuriat au Maroc**

OBSTACLES/DEFIS A L'ENTREPRENEURIAT	CLASSEMENT
Pratiques du marché	****
Emploi/Marché du travail	***
Secteur informel	***
Accès au financement	**
Administration fiscale	**
Instabilité politique et sociale	**
Cadre réglementaire	**
Infrastructure	*

(Classement : \*\*\*\* Impact important - \*Impact limité)

World Bank Group – Enterprise Survey 2013/ Obstacles for Business.

### 4.1 Une culture entrepreneuriale faible

L'esprit d'entreprise n'est pas un phénomène récent au Maroc. Certaines couches sociales sont réputées pour leur habileté à gérer des entreprises. Cependant, ceci doit être relativisé à l'aune de la situation du Maroc au lendemain du recouvrement de son indépendance en 1956 : recul puis stagnation de l'investissement, secteur public omnipotent, secteur privé minoritaire, l'agriculture comme principal secteur de l'économie marocaine. Même les grandes industries de transformation sont alors principalement le fait d'investissements de l'état.

Jusqu'aux années 80, cette situation va perdurer avec une démographie galopante et un exode des campagnes vers les villes de plus en plus important. Les tensions et les transformations sociales, le Programme d'Ajustement Structurel imposé par le FMI et les réformes de l'état vont forcer le pays à s'engager dans l'austérité. Aujourd'hui, malgré des périodes difficiles, ces changements ont permis au Maroc de repositionner son économie, de développer son secteur privé et de consolider son écosystème financier. Cependant, les effets du développement économique des 60 dernières années au Maroc se font encore ressentir au niveau des mentalités. La plupart des entrepreneurs interrogés dans le cadre de cette étude avancent les éléments suivants :

- Bien en amont du marché du travail, le système éducatif ne sensibilise pas les jeunes à l'entreprise individuelle et ne fournit pas de clés de compréhension du monde entrepreneurial ;
- Pour beaucoup de gens, surtout pour les plus âgés, le salariat est une assurance vie tandis que l'entrepreneuriat constitue une fuite en avant ou une issue de secours pour un chômeur structurel ;
- L'entrepreneuriat constitue une démarche profondément individuelle, presque solitaire. L'entrepreneur qui se lance le fait souvent à ses risques : mise à l'écart du marché du travail, endettement personnel (famille et amis, crédit à la consommation, économies, fonds propres) ;
- Il n'existe pratiquement pas de passerelles entre le salariat et l'entrepreneuriat (mises en disponibilité, bourses de vie). S'il est salarié, l'entrepreneur qui se lance est contraint de se couper de son environnement professionnel et aura d'autant plus de difficultés à revenir au salariat si son projet d'entreprise se solde par un échec. De même, beaucoup de salariés

expérimentés renoncent à se lancer dans l'entrepreneuriat en raison du risque professionnel qu'ils prennent.

## 4.2 Des entreprises en deçà du potentiel « Marché »

Le Maroc a délibérément fait le choix d'une économie de marché ouverte sur le monde comme le montrent ses nombreux accords de libre échange<sup>31</sup>. Le royaume a également réussi à capter 33,5 Milliards de Dirhams d'Investissements Directs Etrangers<sup>32</sup> (soit plus de 3 Milliards d'Euro), ce qui constitue une performance dans la région. Cependant, ces accords de libre échange ont de nombreux détracteurs car si sur le fonds ils constituent une opportunité de commercer avec de grands ensembles économiques, ils peuvent aussi avoir des conséquences négatives sur des secteurs économiques peu performants. Dans le contexte mondial, l'offre exportable marocaine reste limitée, et se concentre sur des couples produits /marchés spécifiques avec une prédominance de produits à basse technologie. Le Maroc a ainsi vu ses déficits commerciaux avec la Turquie et les USA presque tripler entre 2006 et 2017. Quant au déficit commercial avec l'UE, il est devenu structurel<sup>33</sup>.

Dans ce contexte, le Maroc poursuit une stratégie active de diversification de ses échanges internationaux avec des percées sur l'Afrique. Cela s'est traduit par le développement de la présence de banques et d'entreprises marocaines dans des domaines tels que la construction, les phosphates ou les télécommunications. Selon l'Office des Changes marocain, les exportations du Maroc vers l'Afrique de l'Ouest ont triplé depuis 2008, tandis que l'Afrique absorbait 53% des investissements directs étrangers marocains (2008-2015)<sup>34</sup>.

## 4.3 Inadéquation entre le capital humain et le marché du travail

Le marché du travail, tant du point de vue des travailleurs que des entreprises, est impacté par les facteurs suivants :

- Manque d'inclusion (les jeunes et les femmes ne sont pas suffisamment intégrés dans le marché du travail) ;
- Faible création d'emplois (insuffisante pour absorber la croissance de la population en âge de travailler) ;
- Mauvaise qualité de l'emploi (emplois informels, services à faible productivité).

L'emploi dans le secteur formel est concentré dans les entreprises les plus anciennes et les plus grandes. Les petites et moyennes entreprises sont confrontées à de nombreuses contraintes qui freinent leur croissance et réduisent leur capacité à créer des emplois<sup>35</sup>: corruption, main-d'œuvre peu qualifiée, faible compétitivité, coûts salariaux élevés, concurrence du secteur informel.

Sur une population totale de 35,5 millions d'habitants, près de 12 millions (47,4%) constituent la population active avec un taux de chômage de 9,7% (1,1 million). Sur la population active occupée (10,6 millions), plus de 32% sont des travailleurs indépendants et plus de 46% des salariés (dont 59% dans le secteur informel). Les 40,8% de travailleurs salariés du secteur formel sont répartis entre les secteurs public et privé (respectivement 42% et 58%).

Le marché du travail devrait connaître une croissance importante dans les années à venir, avec 46% de la population âgée de moins de 25 ans, malgré un taux de croissance démographique en baisse. Malheureusement, le niveau d'éducation de la population constitue un obstacle majeur pour le

31 AMDIE: <http://www.invest.gov.ma>

32 MCINET 2019: <http://www.mcinet.gov.ma/fr/content/investissement-1>

33 OC: [www.oc.gov.ma](http://www.oc.gov.ma) Indicateurs des échanges extérieurs 2019

34 OC 2017: Etude Echanges Maroc-Afrique-Subsaharienne p.4 - 25

35 HCP/ WB Le marché du travail au Maroc: défis et opportunités 2017, p.8

Maroc, ne lui permettant pas de profiter pleinement de cet avantage démographique. La répartition des emplois par secteur au Maroc est relativement stable à long terme<sup>36</sup> :

- Secteur primaire : la part de l'agriculture diminue lentement mais progressivement (40% des emplois) ;
- Secteur secondaire : l'industrie (y compris l'artisanat) reste marginale en termes d'emplois (environ 20%) et ne parvient pas à insuffler une réelle dynamique sur le marché du travail dans son ensemble ;
- Secteur tertiaire : le secteur des services se caractérise par un faible niveau de développement et de technicité. Bien qu'il semble se développer et représente environ 40% des emplois, la majorité de ceux-ci est concentrée dans les services traditionnels peu qualifiés (commerce de détail, vente en gros, transport).

Pour l'année 2017, le taux de chômage a touché 3,8% parmi les personnes n'ayant aucun diplôme, 15% des diplômés de niveau moyen et à 23,30% des diplômés de niveau supérieur alors que le taux global était de 10,2%<sup>37</sup>. Pour la même année, ces taux affectent la population féminine de façon encore plus sévère : 3,7% parmi les personnes n'ayant aucun diplôme, 25,8% des diplômés de niveau moyen et à 33% des diplômés de niveau supérieur alors que le taux global était de 14,7%<sup>38</sup>. Ces taux sont emblématiques des défaillances du système éducatif et de son inadéquation avec le marché du travail et démontrent à quel point les diplômés sont souvent en déconnexion avec les besoins du marché du travail.

Par ailleurs, pas moins de 600 ingénieurs quittent chaque année leur pays pour faire carrière à l'étranger<sup>39</sup>. Cette émigration, qualifiée par certains de "fuite des cerveaux" constitue une perte nette pour l'économie marocaine ainsi que pour les élites intellectuelles. Il convient de relativiser cette émigration avec les opportunités limitées offertes par le marché du travail au Maroc.

Sur le volet de la formation professionnelle, l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT) a été l'objet de réformes en 2018-2019. Ces réformes ont pour but d'aligner cette institution sur les besoins spécifiques de chaque région et de chaque bassin d'emploi en privilégiant la formation par alternance et par apprentissage.

---

36 HCP/ WB Le marché du travail au Maroc: défis et opportunités 2017, p.19

37 HCP: [https://www.hcp.ma/Taux-de-chomage-national-selon-le-diplome\\_a267.html](https://www.hcp.ma/Taux-de-chomage-national-selon-le-diplome_a267.html)

38 HCP: [https://www.hcp.ma/Taux-de-chomage-de-la-population-feminine-selon-le-diplome\\_a266.html](https://www.hcp.ma/Taux-de-chomage-de-la-population-feminine-selon-le-diplome_a266.html)

39 CFCIM: <https://www.cfcim.org/magazine/57430>

## CATEGORIES VULNERABLES : LES FEMMES ET LES JEUNES

La position des jeunes et des femmes sur le marché du travail reste difficile et a évolué très lentement. Dans son étude de 2017, le Haut Commissariat au Plan (HCP) a clairement établi que les femmes et les jeunes - y compris les diplômés - constituaient des catégories vulnérables et qu'en général, le «profil entrepreneur» est celui d'un homme (90%) qui gère une petite entreprise (98,2%) et ne compte pas plus de 5 employés. «L'entrepreneur moyen» a tendance à se concentrer dans les principaux centres urbains et n'a aucun diplôme (69,5%).

Dans ces conditions, il semble logique qu'un sentiment croissant de précarité se développe chez les jeunes. Pour les personnes qui ont un emploi, deux tiers d'entre eux ne bénéficient ni de contrats d'emploi formels, ni de soins médicaux. Parmi les jeunes, 58,6% n'ont pas de diplôme et travaillent dans des secteurs tels que l'agriculture, la construction et les services. De plus, la formation professionnelle est un problème grave en raison du décalage entre l'offre de formation et les besoins des employeurs. De manière générale, 27,9% des jeunes de 15 à 24 ans ne sont ni en formation, ni au travail et manquent de soins médicaux en raison de leur statut professionnel.

Les femmes constituent une autre catégorie qui reste vulnérable: bien que les femmes marocaines aient bénéficié de plusieurs réformes institutionnelles et sociales favorisant davantage de droits et d'émancipation, leur contribution à l'économie du pays reste faible. La présence des femmes sur le marché du travail n'a guère profité de ces réformes et l'accès croissant des femmes à la scolarisation et au marché du travail est assombri par d'importantes disparités entre les sexes: les femmes sont non seulement sous-représentées parmi les travailleurs, mais également parmi les chefs d'entreprise et les dirigeants. Les femmes entrepreneurs représentent 10 à 12% du nombre total d'entrepreneurs au niveau national - conformément à l'étude HCP 2017 - et sont centrés sur la région de Casablanca-Rabat, dans les secteurs du commerce, des services et de certaines formes de travail indépendant. Cependant, en ce qui concerne l'accès à l'emploi, il existe une différence marquée: seules 22,4% des femmes ont un emploi, contre 71,6% des hommes.

**Graphique 17 - Entrepreneuriat des femmes et des jeunes au Maroc**

ENTREPRENEURIAT FEMININ	ENTREPRENEURIAT DES JEUNES
- Manque de modèles féminins	- Faible création d'emplois
- Déperdition de femmes universitaires	- Le chômage touche les jeunes, y compris ceux issus de l'université
- Innovation: Faible pourcentage de femmes	- L'entrepreneuriat est perçu comme un "plan B"
- Freins culturels (Egalité Hommes/Femmes)	- Trop peu de passerelles entre l'université, le salariat et l'entrepreneuriat
- Difficulté à concilier travail et famille/ Manque de structures de support	
- Garanties bancaires rarement détenues par les femmes	



#### 4.4 Politique entrepreneuriale : Une volonté d'accompagnement non équivoque mais à impact limité

La politique d'accompagnement des entreprises au Maroc est le fait de nombreux acteurs institutionnels et associatifs, publics et privés, et se traduit par des initiatives diverses et parfois croisées. La simple compréhension des missions et des compétences des diverses parties prenantes ne profite ni ne facilite la tâche aux entreprises et nécessite un dispositif plus cohérent (à l'instar de plateformes digitales<sup>40</sup> ou du « guichet unique » dévolu aux CRI pour la création d'entreprises). Il est aujourd'hui difficile pour une entreprise naissante de diagnostiquer ses besoins spécifiques en termes d'accompagnement technique et de financement, notamment en termes de subventions.

L'écosystème entrepreneurial des trente dernières années reste marqué par des programmes d'accompagnement (Crédit Jeune Promoteur et Programme Moukawalati) qui se sont soldés par des échecs et par des faillites. Ces précédents mettent en exergue deux éléments :

- L'accompagnement pré et post création doit avant tout être technique avant d'être financier ;
- la nécessité de disposer d'une expertise de proximité sur le temps long qui puisse répondre à des besoins d'accompagnement spécifiques.

Des réformes ont été initiées par le MCINET afin que l'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (Maroc PME) constitue la pierre angulaire du dispositif et puisse fonctionner en symbiose avec les autres entités travaillant sur la promotion des investissements et de l'entrepreneuriat. Ces entités sont : les Centres régionaux d'investissement (CRI), l'Agence marocaine de développement des investissements et des exportations (AMDIE) et les chambres de commerce (CCIS) qui ont tous connu des processus de réformes ces dernières années. De ce fait, Maroc PME gagnerait très certainement en impact à disposer d'une plus grande représentativité territoriale et d'une proximité avec les entreprises à long terme.

Ce rôle d'accompagnement aurait pu être celui des chambres de commerce et des associations professionnelles ou sectorielles, mais force est de constater qu'elles ne sont pas réellement outillées pour cela. Les performances des CCIS varient d'une région à une autre. Même si des réformes sont prévues, il est essentiel que les structures d'accompagnement soient dotées de compétences humaines et de l'expertise nécessaires à des actions de soutien ciblées.

#### **LES CENTRES AGREES DE GESTION ET DE COMPTABILITE (CECOGEC)**

Créés à partir des années 2000 au sein de certaines Chambres de commerce, les Centres Agréés de Gestion et de Comptabilité (CECOGEC) se donnaient pour objectif de développer la pratique de la comptabilité auprès des Entreprises de Subsistance et de les accompagner dans un processus de formalisation de leurs activités. Ils devaient aussi contribuer à l'instauration d'une meilleure équité fiscale pour cette catégorie d'entreprises et aider les commerçants, les industriels et les artisans à construire une comptabilité avant de basculer vers un fiduciaire ou un cabinet d'expert-comptable. Deux décennies plus tard, c'est un constat d'échec : 3 chambres de commerce ont déployé ce dispositif et le nombre de clients est infime comparé à la masse d'entreprises de subsistance en mal d'accompagnement.

En fait, la réussite d'un tel projet aurait pu contribuer à structurer l'environnement et la gestion des entreprises de subsistance afin de les rendre plus crédibles aux yeux des institutions bancaires. L'autre conséquence est qu'il aurait été extrêmement utile d'utiliser les données collectées dans le cadre d'un "observatoire" des Entreprises de Subsistance et de développer ainsi des normes de gestion, de l'expertise métier et une cartographie des entreprises et des métiers par zone géographique. Ce dispositif aurait pu être vecteur de conseil et d'accompagnement (création d'entreprise, développement, expertises métiers), mais porté par les chambres de commerce et éloigné de ses usagers potentiels, il n'a jamais pris forme.

40 Site web: <https://tamwil.info/>

## MAROC PME



Maroc PME se veut être au cœur du dispositif marocain d'appui aux entreprises et inclut des dispositifs d'appui financiers et techniques qui sont sous-traités par le biais d'experts privés (référéncés ou approuvés par Maroc PME). L'offre d'accompagnement financière et technique dédiée aux entreprises de subsistance, entreprises dynamiques et à forte croissance est du ressort de Maroc PME tout comme le statut d'auto-entrepreneur (créé en 2015). L'approche par Maroc PME des entreprises de subsistance est relativement récente.

Cet accompagnement est destiné aux entreprises existantes plutôt qu'à la création d'entreprises et se fait par le biais d'une plateforme de transfert de compétences (400 cabinets/1000 experts) dans le but d'améliorer leur compétitivité (certification ISO, audit énergétique, gestion des ressources humaines, etc.). La prise en charge par Maroc PME couvre jusqu'à 80 % du coût de l'expertise. Maroc PME œuvre à renforcer la compétitivité des écosystèmes et des entreprises à travers la performance opérationnelle, l'investissement et l'accès aux marchés.

**Tableau 5 - Programmes de soutien Maroc PME**

PROGRAMME	CATEGORIES D'ENTREPRISES	PRISE EN CHARGE
Programme de soutien financier <b>ISTITMAR</b>	TPE (Chiffre d'affaires inférieur à 10 millions de dirhams)	Prime représentant 30% du projet d'investissement ou de développement, plafonnée à 2 millions de dirhams sous forme d'une subvention.
Programme <b>IMTIAZ</b>	PME (Chiffre d'affaires entre 10 millions et 200 millions de dirhams)	Prime représentant jusqu'à 20% du montant de l'investissement plafonnée à 10 millions de dirhams sous forme d'une subvention.

\* Chiffre d'affaires de 900 0000 Euros.

\*\* Chiffre d'affaires de 900 0000 à 18 millions d'Euros.

En amont du marché, la Caisse Centrale de Garantie (CCG) agit en tant que tiers de confiance avec des solutions de garanties conçues pour lever les entraves à l'entreprise. La CCG n'est pas en contact direct avec les entreprises et ses solutions de garanties sont mises en œuvre par les banques qui prennent la décision finale d'octroi d'un crédit ou de facilités bancaires. De ce fait, nombre d'entrepreneurs ont du mal à bénéficier des solutions de la CCG.

## CAISSE DE GARANTIES ET DE GESTION (CCG)

Créée en 1949, la CCG est un établissement financier public (établissement de crédit assimilé), qui contribue à donner une impulsion à l'initiative privée en encourageant la création, le développement et la modernisation des entreprises. L'intervention de la CCG en faveur des entreprises s'effectue à travers la garantie, le cofinancement et le financement du haut du bilan. Les partenaires de la CCG comprennent les banques commerciales, les sociétés de capital risque, les fonds d'investissement, les sociétés de leasing, les sociétés de gestion et les associations de prêts d'honneur.

La stratégie de la CCG vise à apporter des réponses adaptées au financement des entreprises dans l'amélioration de l'accès des TPME au financement, le financement de l'amorçage et de l'innovation, la mise en place d'une offre-produits adaptée au cycle de vie des entreprises (investissement, exploitation, innovation et transmission).

L'action de la CCG et les instruments qu'elle a su déployer ont eu un effet bénéfique tant pour les PME en général que pour les entreprises de niche dont elle a contribué à structurer l'environnement :

- La CCG déploie des solutions très larges au niveau des banques (garanties de financement, cofinancement et financement de l'innovation) mais jamais directement avec les entreprises. Les banques restent donc maîtresses de la « relation client » avec les entreprises malgré les garanties offertes par la CCG.
- Le dispositif mis en place par la CCG pour les entreprises de niche constitue une fondation pour le Maroc en ce sens qu'il a contribué à structurer le tissu des structures de soutien (acteurs labellisés) et à mettre des moyens au service de l'innovation. Grâce au Fonds Innov Invest, la CCG s'est aussi fortement engagée dans le financement de l'amorçage et de l'innovation dans la chaîne du financement des entreprises de niche et joue dans cet écosystème un rôle de pivot avec la labellisation de 16 structures d'appui telles que des incubateurs et des accélérateurs. Lancé en 2016, le Fonds Innov Invest, financé par la Banque Mondiale et géré par la CCG, est doté de 700 millions de dirhams.

### Structures labellisées :

Sur une base annuelle, ces structures sont en mesure de financer 10 entreprises de niche, soit un total de 160 start-ups, à condition qu'elles puissent satisfaire aux critères d'innovation et de retour sur investissement, ce qui reste encore compliqué dans le contexte marocain. Une fois que le fonds aura été épuisé, il est primordial de pérenniser les financements dédiés à l'innovation et surtout de le dimensionner à l'échelle des potentialités du Maroc dans un cadre national et régional, le Royaume ne représentant que 8% des entreprises de niche de la région MENA (Magnitt – The Start-up Ecosystem in the Arab World).



En contact direct avec les entreprises, les banques sont impliquées à des degrés divers dans l'appui à l'entrepreneuriat<sup>41</sup> et certaines d'entre elles ont développé une connaissance réelle de l'entreprise. Cependant, la situation reste figée entre des banques qui campent sur une approche prudentielle et des entreprises dont la stratégie, la gestion et la situation comptable ne sont pas toujours très lisibles.

Des fondations telles que l'INDH et la Fondation Mohamed V pour la Solidarité sont engagées sur des initiatives pilotes telles que le « Centre des TPE solidaires » de Ben Msik, avec des banques et des entités comme l'Anapec, l'OFPPT ainsi que les Conseils représentant la Région et la Ville de Casablanca. Ce type d'initiatives est sensé être dupliqué sur d'autres régions du Maroc.

Des programmes tels que « Maroc Moubadarate » sont mis en œuvre par l'Agence de Développement Social (ADS) en coordination avec d'autres acteurs institutionnels<sup>42</sup>. Des structures associatives<sup>43</sup> développent un accompagnement basé sur le mentorat tandis que des grands groupes industriels développent sur leur propre chaîne de valeur un accompagnement basé sur le partenariat et la sous-traitance<sup>44</sup>. L'impact de ces dispositifs d'accompagnement peut se mesurer face aux quatre catégories d'entreprises identifiées :

- Les Entreprises Dynamiques et les Entreprises à Croissance Elevée sont de par leur taille les plus résilientes et les plus à même de profiter des dispositifs d'accompagnement existants indépendamment de leur efficacité ;
- Pour ce qui est des Entreprises de Subsistance, ce sont les plus démunies face aux contraintes que constituent l'accès au foncier, l'accessibilité à un appui technique concret, à un réseau et à un appui financier qui leur permette de surmonter l'apport de garanties ;
- Pour les Entreprises de Niche, elles disposent de structures d'accompagnement dédiées (espaces de co-working, incubateurs et accélérateurs) qui leur offrent une proximité réelle, et de l'appui financier de la CCG qui est adapté à leurs spécificités. Le principal enjeu pour les Entreprises de Niche est celui du redimensionnement du dispositif d'appui financier et de l'expertise et de la qualité des programmes.

L'impact de cet accompagnement des entreprises est donc mitigé en ce sens qu'il est conçu principalement pour des entreprises dynamiques et à forte croissance ayant fait la preuve de leur viabilité et pas tant pour des entreprises de subsistance. De plus, la connaissance limitée par les entreprises des acteurs de l'accompagnement technique et des solutions financières disponibles ajoute à la confusion dans un contexte où l'entrepreneur évolue en solitaire. L'écosystème entrepreneurial reste dans l'attente d'un « Start-up Act » et d'une fiscalité adaptée.

---

41 Initiatives "Dar Al Muqawil" ou « Centre des TPE Solidaires » (Attijari WafaBank, Banque Populaire, BMCE Bank et Crédit Agricole Maroc).

42 Source : Mme Amal Cherif Haouat, Présidente du Forum International de la TPE

43 Réseau Entreprendre Maroc ou Ceed Maroc.

44 Initiatives de structuration des écosystèmes de l'OCP et de la Cosumar.

## 4.5 Des infrastructures en pleine expansion

Les infrastructures sont un facteur clé du processus de développement du pays et ont été considérablement améliorées à la fois en volume et en qualité. Au cours des deux dernières décennies, le Maroc a investi massivement dans de grands projets d'infrastructures qui ont eu un impact important sur le tissu économique régional : ports et aéroports, énergies renouvelables, lignes ferroviaires, aménagements urbains. Le pays a même réussi à construire un savoir faire en matière d'infrastructures qu'il commence à exporter.

Il existe de grandes disparités régionales entre le nord et les zones côtières atlantiques plus densément peuplées et urbaines, en particulier entre Kenitra et El Jadida, avec l'axe Rabat-Grand Casablanca et l'arrière-pays (Est et Sud).

L'électricité et l'accès au réseau de distribution d'eau ont été considérablement étendus dans les zones urbaines et rurales, mais les coûts de connexion restent élevés (y compris pour les entreprises). Les prix de l'électricité restent élevés pas tant en valeur absolu mais surtout par rapport au pouvoir d'achat<sup>45</sup>.

Le niveau d'infrastructure (transport aérien, routier et ferroviaire) n'est pas une contrainte fondamentale à la croissance au Maroc, mais son coût d'accès peut être assez élevé pour les entreprises, de même que les services logistiques<sup>46</sup>. Les coûts logistiques totaux<sup>47</sup> du Maroc s'élèvent à environ 20 % du PIB (comparé à 10 à 16 % pour les pays de l'Union Européenne, ou 15 à 17 % pour les pays émergents)<sup>48</sup>. L'objectif national est de 15%.

Il existe de nombreuses zones industrielles & logistiques, des zones touristiques ainsi que des zones d'Offshoring<sup>49</sup>. Certaines d'entre elles ont des défauts de conception, ou à des problèmes de voirie ou de desserte par les transports en commun. Le prix du foncier reste également élevé.

## 4.6 Innovation et Entreprises de Niche : un écosystème nouveau et encore limité...

### Une approche collaborative mais des résultats en deçà des attentes

Le Maroc fait preuve d'une volonté politique réelle pour ce qui est de la modernisation de son économie, avec le lancement d'initiatives spécifiques issues d'une collaboration entre de nombreuses structures étatiques, des universités et des acteurs associatifs ou privés. Ces initiatives restent cependant limitées par des procédures de mise en œuvre qui sont complexes, lentes et inadaptées aux spécificités de la recherche. Celle-ci exige de la souplesse, de la réactivité et la protection des brevets.

Ainsi, le Maroc a doublé la part de son PIB consacré à la recherche et développement (R&D) en la faisant passer de 0,34% en 2016 à 0,8% du PIB en 2017<sup>50</sup>. Le pays reste cependant à la traîne selon l'indice mondial 2018 de l'innovation (GII) qui le place à la 76<sup>ème</sup> place sur 126 économies évaluées<sup>51</sup>. Cette dernière décennie a vu le lancement de l'Initiative Maroc Innovation, avec pour but de positionner le Maroc dans la création de technologies, par la mise en place

45 <https://client.lydec.ma/site/fr/web/guest/tranches-de-facturation-et-tarifs>

46 Ministère de l'Équipement, du transport, de la Logistique et de l'Eau: [www.equipement.gov.ma/logistique/chiffres-cles/Pages/Chiffres-cle-dans-le-secteur-de-la-logistique.aspx](http://www.equipement.gov.ma/logistique/chiffres-cles/Pages/Chiffres-cle-dans-le-secteur-de-la-logistique.aspx)

47 Coûts d'acheminement des biens de consommation.

48 Étude de la Banque mondiale sur la performance de la logistique du commerce au Maroc

49 [www.zonesindustrielles.ma](http://www.zonesindustrielles.ma)

50 Source: Ministère de l'Éducation Nationale

51 Source OMPI: [www.wipo.int/edocs/plnkdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2018\\_ma.pdf](http://www.wipo.int/edocs/plnkdocs/en/wipo_pub_gii_2018_ma.pdf)

de nouveaux instruments de financement et par des objectifs annuels ambitieux de 1000 brevets et 200 start-ups. Aujourd'hui, force est de constater que les réalisations n'atteignent que le tiers pour les brevets<sup>52</sup> et le dispositif dédié est dimensionné pour l'accompagnement de 160 Entreprises de Niche.

C'est dans cette perspective qu'a été créé en 2011, le Centre Marocain de l'Innovation (CMI), conçu comme un guichet unique de gestion et de promotion des projets d'innovation et des instruments de financement de la R&D (Intilak/start-ups, Tatwir/R&D, PTR/Entreprises). Le CMI agit en collaboration avec le Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique (CNRST) et Maroc PME, et couvre l'ensemble du process allant de l'idéation au lancement du produit, en passant par le développement et la validation. Ces dernières années, le dispositif Innov Invest de la CCG a pris le relais afin de combler le gap dans la chaîne de financement au niveau de l'amorçage et de l'appui aux intervenants (structures d'accompagnement et de financement).

Parmi ces différents éléments constitutifs de l'écosystème marocain de l'innovation, il convient de retenir les éléments qui font sa singularité : une volonté de dynamiser l'écosystème, des parties prenantes qui collaborent à des degrés différents, des résultats en deçà des ambitions affichées. De plus, de nombreuses structures d'accompagnement se sont mises en place en très peu de temps et gagneraient à coordonner leurs efforts et leurs moyens.

### **Des structures d'accompagnement qui se diversifient et se spécialisent**

Les structures d'accompagnement constituent un élément essentiel de la chaîne de valeur et elles sont dans leur écrasante majorité concentrées sur l'axe Casablanca–Rabat et dans une moindre mesure dans les régions. Parmi les structures d'accompagnement, nombre d'entre elles ont des axes d'interventions divers, ce qui peut générer une confusion des genres avec des projets où l'innovation est parfois absente :

- Des structures à vocation spécifique (entrepreneuriat social, jeunes, entrepreneuriat féminin).
- Des structures de valorisation scientifique dont la mission principale est d'accompagner des projets de recherche (fondations pour la recherche, écoles, instituts et universités) ;
- Des clusters (parfois labellisés et donc financés par l'Etat<sup>53</sup>) qui ne sont pas à la base des incubateurs ou des accélérateurs proprement dit.

Avec une quarantaine d'entités<sup>54</sup>, les incubateurs marocains commencent par leur nombre à constituer un groupe de structures important, susceptible de donner des résultats intéressants dans le temps, à condition de :

- Les mettre en réseaux et d'éviter les doubles emplois et la déperdition de ressources ;
- De développer l'accompagnement digital délocalisé ;
- De les spécialiser en veillant à la qualité de leurs programmes d'accompagnement ;
- De les doter de pools d'experts de hautement qualifiés ;
- De les doter de moyens de financement conséquents.

L'éclosion de ces nouvelles structures a eu le mérite de créer des conditions propices au développement des entreprises locales, notamment les Entreprises de Niche. Aujourd'hui, il est primordial que ces structures d'accompagnement puissent avoir les moyens de leur développement et les ressources financières leur permettant de déployer de l'expertise et des programmes d'accompagnement de qualité (qui aujourd'hui varient grandement d'une structure à une autre).

Une initiative –qui n'est pas la première- est en cours afin de structurer et de fédérer les structures d'accompagnement à travers la création de l'association Moroccan Start-up Ecosystem Catalysts

52 Source: [www.wipo.int/ipstats/en/statistics/country\\_profile/profile.jsp?code=MA](http://www.wipo.int/ipstats/en/statistics/country_profile/profile.jsp?code=MA)

53 Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique (Royaume du Maroc).

54 Liste non exhaustive.

(MSEC). MSEC regroupe des structures de soutien à la startup au Maroc et a pour objectif de porter les enjeux communs de l'écosystème startup marocain et de défendre les intérêts des startups mais aussi la promotion de standards professionnels et éthiques au sein de l'écosystème.

### Focus sur l'amorçage

L'amorçage caractérise la phase d'extrême fragilité où une entreprise peut disparaître du fait d'un manque de ressources. Cette problématique a été partiellement surmontée par la Caisse centrale de garantie (CCG) qui a lancé en 2016 le programme Innov Invest qui constitue un tournant pour les startups marocaines. Financé par la Banque Mondiale, ce fonds a pour objectif d'accroître l'offre de financement de l'innovation et de l'amorçage en faveur de projets innovants durant leurs phases initiales de développement. La CCG a progressivement labellisé plusieurs structures d'accompagnement afin de pouvoir déployer ces financements.

**Tableau 6 - Structures labellisées par la CCG**

STRUCTURE	TYPE	LIEU	Partenaires	Programmes d'accompagnement	Année de création
La Factory / APP Editor <a href="http://www.lafactory.co">www.lafactory.co</a>	Incubateur / Reverse Ingeneering	Casablanca	CCG	40 projets accompagnés dont 24 en Open Innovation.	2017
Cluster Solaire <a href="http://www.clustersolaire.ma">www.clustersolaire.ma</a>	Association / développement de la filière solaire	Casablanca	CCG - Banque Mondiale - GIZ	Développement de la filière industrielle solaire.	2014
Impact Lab / NUMA <a href="http://www.impactlab.africa/">www.impactlab.africa/</a>	Incubateur / Accélérateur	Casablanca	CCG - Fondation OCP - Banque Populaire	94 start-ups accompagnées, 9 programmes d'innovation ouverte déployés, 17 clients innovation, 6 pays d'Afrique couverts. Programme d'incubation de 12 mois, repose sur un accompagnement coaching opérationnel (accélération de croissance levée de fonds).	2014
Réseau Entreprendre <a href="http://www.reseau-entreprendre.org/maroc">www.reseau-entreprendre.org/maroc</a>	Association / accompagnement entrepreneurial	Casablanca (présence à Casablanca, Marrakech, Rabat, Agadir, El Jadida, Khouribga Ben Guérir et Tanger).	CCG - Union Européenne - BMCE Bank - Attijari Wafabank	40 à 80 projets suivis dont 28 financés en 2018. L'association vise à promouvoir la création et la reprise d'entreprises, en accordant des prêts d'honneur, sans intérêts et sans garanties, remboursables sur une période de 5 ans. Le réseau offre également un accompagnement collectif ou individuel et du mentorat.	2005
StartUp Maroc <a href="http://www.startupmaroc.org">www.startupmaroc.org</a>	Incubateur / Accélérateur	Rabat (présence dans 15 villes du Maroc)	CCG - DiafrikInvest - The Next Society - Union Européenne	20 start-ups sélectionnées pour le programme «StartUp Maroc Booster2018» (financement, accélération, mentoring, accès au marché à l'international).	2014
CE3M <a href="http://www.ce3m.ma">www.ce3m.ma</a>	Cluster Industriel	Mohamedia	CCG - IRESEN - MAROC PME	Innovation et de compétences spécialisées dans l'Électronique, la Microélectronique et Mécatronique	2010
CEED <a href="http://www.ceed-morocco.org">www.ceed-morocco.org</a>	Incubateur (ONG US) / développement communauté d'entrepreneurs	Casablanca	SEAF - USAID - MAROC PME	"CEED Go to market" dure trois mois et réunit 20 entrepreneurs sélectionnés sur concours qui participent à deux ou trois ateliers par semaine. Programme basé sur la formation, le networking et le mentoring.	2013

Cluster Menara <a href="http://www.clustermenara.com">www.clustermenara.com</a>	Cluster / Industries agroalimentaires et cosmétiques du luxe	Marrakech	CCG - MAROC PME	Start-ups opérantes dans l'industrie agroalimentaire et cosmétique	2012
Enactus <a href="http://www.enactus-morocco.org">www.enactus-morocco.org</a>	ONG Internationale / entrepreneuriat social étudiant - développement durable	Présence nationale : 28 villes	CCG - Fondation OCP - CITI Foundation - US Department of State - OXFAM - BMCE Bank	35 entrepreneurs accompagnés depuis 2015. Enactus agit principalement en amont (développement de l'idée et des compétences entrepreneuriales des étudiants).	2003
Endeavor <a href="http://www.endeavor.org">www.endeavor.org</a>	ONG Internationale / Incubateur	Casablanca	CCG - USAID	700 entrepreneurs accompagnés depuis 2013.	2013
Espace Bidaya <a href="http://www.bidaya.io">www.bidaya.io</a>	Incubateur / entrepreneuriat social - greentech	Casablanca	CCG - Groupe SOS Pulse - Drosos Foundation - OCP Foundation - AFP	Sur 15 startups sélectionnées chaque année, 10 d'entre elles accèdent au financement proposé par Bidaya Funds sous forme de subvention, pouvant aller jusqu'à 200 000 MAD, ou de prêt d'honneur allant jusqu'à 500 000 MAD.	2015
Hseven <a href="http://www.hseven.co">www.hseven.co</a>	Incubateur / Accélérateur	Casablanca	CCG - Dutch Good Growth Fund (DGGF) - Azur Partners	Programme de sélection de 10 startups pour 3 à 6 mois d'accompagnement. Investissement de démarrage de 150 000 € au début du programme pour 5 à 7% du capital, puis d'un éventuel investissement de 500 000 € à 1,5 million d'euros à la fin du programme.	2017
Happy Venture <a href="http://www.happyventures.ma">www.happyventures.ma</a>	Incubateur / Open Innovation	Casablanca	CCG	n.d.	2015
Kluster CFCIM <a href="http://www.cfcim.org/kluster">www.cfcim.org/kluster</a>	Incubateur	Casablanca	CCG - CFCIM - BMCI - Orange	Accompagnement, mentoring et accès au Club des Business Angels de la CFCIM pour 5 start-ups sur 18 mois.	2017
Moroccan CISE <a href="http://www.mcise.org/">www.mcise.org/</a>	Incubateur / entrepreneuriat social	Rabat (programmes à l'échelle nationale)	CCG - Drosos Foundation - National Endowment for Democracy (NED) - Orange Corners (Royaume des Pays-Bas)	Incubation de 24 mois. Depuis 2015, 8 à 10 à start-ups par promotion. A ce jour, 55 projets incubés et 36 start-ups créées. Programme Orange Corners développé avec l'appui du Royaume des Pays-Bas.	2012
R&D Maroc (Association Marocaine pour la Recherche-Développement) <a href="http://www.rdmoroc.com/">www.rdmoroc.com/</a>	Incubateur / Association Marocaine pour la Recherche-Développement	Casablanca	CCG	n.d.	n.d.

## L'innovation au cœur du problème

Les Entreprises de Niche telles que définies par un concept innovant, une croissance rapide et un retour sur investissement important restent insuffisantes en nombre pour alimenter l'écosystème de l'innovation. Cette situation a deux conséquences directes :

- Un manque d'intérêt tant de la part d'accélérateurs d'entreprises que de la part du Capital Risque ;
- Une faible capacité du Maroc à produire de nouveaux « champions » de l'innovation technologique et de la croissance économique.

De ce fait, les Entreprises de Niche marocaines sont peu nombreuses et peu innovantes avec le recensement de 140 start-ups établies<sup>55</sup> et de 25 structures d'accompagnement<sup>56</sup>. Le marché

<sup>55</sup> 55 Entités en cours d'accompagnement non incluses dans ce chiffre.

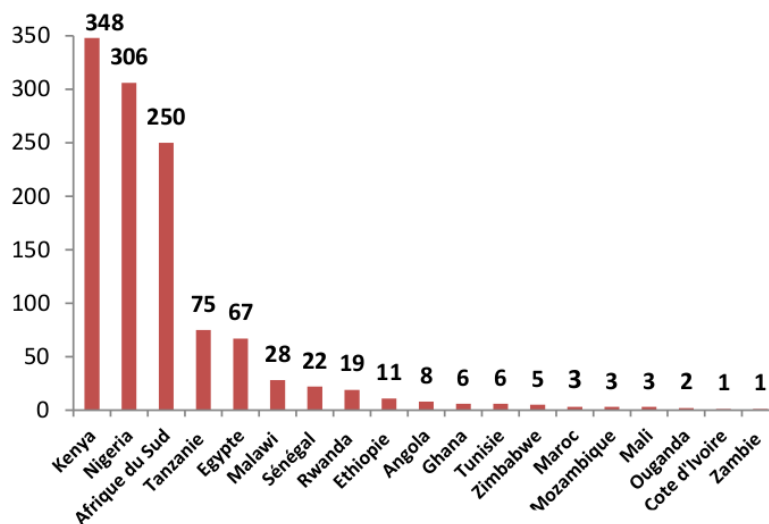


Marocain reste trop limité et nombre de structures d'accompagnement adoptent une approche régionale ou continentale et doivent composer avec une rude concurrence de Tunis, Le Caire, Dakar ou Lagos -pour ne citer que ceux-là. Le Maroc est aujourd'hui dangereusement à la traîne du continent africain pour ce qui est des levées de fonds. Innov Invest a permis de structurer un écosystème naissant mais il est à présent urgent de redimensionner le dispositif de l'innovation et de lui donner un caractère durable.

Globalement, le Maroc est confronté à un manque d'innovations viables et exportables, pas seulement en raison des moyens investis mais surtout en raison de la nature des innovations proposées. Le pays va devoir s'attacher à :

- Constituer un tissu d'entreprises plus innovantes en explorant des solutions telles que l'open innovation et en construisant des passerelles solides entre la recherche académique, l'accompagnement et le monde de l'entreprise.
- Développer les conditions propices pour retenir les Entreprises de Niche au Maroc, à savoir les moyens techniques et financiers de les accompagner (renforcement de programmes, de moyens et de capacités des structures d'accompagnement).

**Graphique 18 - Total des levées de fonds par pays – 2018 (en Millions de Dollars US)**



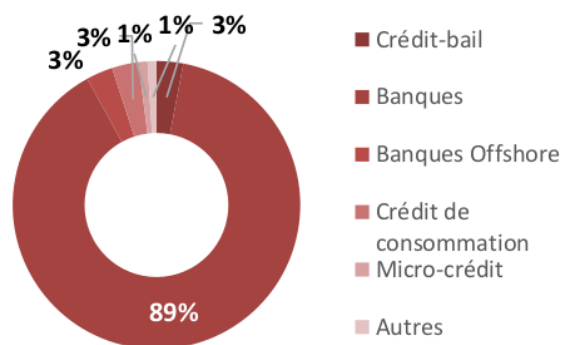
Source : Partech Analysis 2019

#### 4.7 Un écosystème financier relativement abouti

L'écosystème financier du Maroc est l'un des plus aboutis du continent Africain. Il dispose de plusieurs autorités de contrôle, à savoir :

- Bank Al-Maghrib, la banque centrale, est responsable de la stabilité financière ;
- L'Autorité des marchés marocaine (AMMC), plus indépendante et plus responsable que l'ancien CDVM, gère la bourse, les sociétés de courtage et l'épargne ;
- L'Autorité de surveillance des assurances et des affaires sociales (ACAPS) est chargée de la réglementation et de la surveillance du secteur des assurances.

**Graphique 19 - Composition du secteur bancaire marocain**



Source : BAM 2017 Financial Stability Report.

La Bourse de Casablanca est l'une des plus anciennes et des plus importantes d'Afrique. La Bourse de Casablanca est réglementée par une commission de surveillance indépendante<sup>57</sup>.

Depuis les années 2000, le Maroc a réalisé des progrès significatifs dans la modernisation de son secteur financier. Le secteur bancaire marocain est l'un des plus développés d'Afrique et s'efforce de devenir un leader continental, avec trois de ses plus grandes banques établies dans plus de 20 pays africains<sup>58</sup>.

La taille du système financier marocain (mesurée par le total des actifs) est dominée par le secteur bancaire qui se concentre sur le commerce traditionnel d'intermédiation financière.

Les entreprises doivent être enregistrées au Maroc pour pouvoir ouvrir un compte. Le Maroc reste caractérisé par un faible taux de bancarisation de sa population (28,6% contre 36,9% en Tunisie et 42,8% en Algérie<sup>59</sup>).

## Structures de financement

La concurrence du secteur est relative ; en plus des filiales de banques étrangères, il existe de grandes institutions nationales dont le nombre varie peu (de 15 à 20 banques sur les deux dernières décennies):

**Tableau 7 - Structures de financement**

TYPE	DENOMINATION SOCIALE	SITE WEB
Banques généralistes	Arab Bank	<a href="http://www.arabbank.ma/">www.arabbank.ma/</a>
	Attijariwafa Bank	<a href="http://www.attijariwafabank.com/fr">www.attijariwafabank.com/fr</a>
	BMCE Bank	<a href="http://www.bmcebank.ma/">www.bmcebank.ma/</a>
	BMCI	<a href="http://www.bmci.ma/">www.bmci.ma/</a>
	Société Générale	<a href="http://www.sgmaroc.com/">www.sgmaroc.com/</a>
	Groupe Crédit Agricole du Maroc	<a href="http://www.creditagricole.ma/">www.creditagricole.ma/</a>
	Banque Populaire	<a href="http://www.bpnet.gbp.ma/">www.bpnet.gbp.ma/</a>
	CFG Bank	<a href="http://www.cfgbank.com">www.cfgbank.com</a>
	Crédit du Maroc	<a href="http://www.creditdumaroc.ma">www.creditdumaroc.ma</a>
	CIH Bank	<a href="http://www.cihbank.ma">www.cihbank.ma</a>
SOCIÉTÉS DE GESTION	Al Barid Bank	<a href="http://www.albaridbank.ma">www.albaridbank.ma</a>
	Azur Partners	<a href="http://www.azurpartners.ma">http://www.azurpartners.ma</a>
	SEAF	<a href="https://www.seaf.com">https://www.seaf.com</a>
SOCIÉTÉS DE CAPITAL RISQUE	Maroc Numeric Fund (MNF)	<a href="http://mnf.ma">http://mnf.ma</a>
	CCG-DAYAM	<a href="http://www.ccg.ma">http://www.ccg.ma</a>
	MITC Capital	<a href="http://mnf.ma">http://mnf.ma</a>
FONDS D'INVESTISSEMENT	AFOULKI INVEST	<a href="http://www.azurpartners.ma">www.azurpartners.ma</a> > Afoulki-Invest
	CCG-3P FUND	<a href="http://www.ccg.ma">http://www.ccg.ma</a>
SOCIÉTÉS DE LEASING	CCG-Croissance PME	<a href="http://www.ccg.ma">http://www.ccg.ma</a>
	BMCI Leasing	<a href="https://www.bmci.ma">https://www.bmci.ma</a>
	Crédit du Maroc Leasing	<a href="https://www.creditdumaroc.ma/entreprise/leasing">https://www.creditdumaroc.ma/entreprise/leasing</a>
	Maghrebail	<a href="https://www.maghrebail.ma">https://www.maghrebail.ma</a>
	Maroc Leasing	<a href="http://www.marocleasing.ma">http://www.marocleasing.ma</a>
ASSOCIATIONS DE PRÊTS D'HONNEUR	Sogelease	<a href="http://www.sogelease.ma/">http://www.sogelease.ma/</a>
	Wafabail	<a href="https://www.wafabail.ma">https://www.wafabail.ma</a>
FONDATEURS / PROJETS DE COOPERATION	Réseau Entreprendre	<a href="http://www.reseau-entreprendre.org/maroc/">www.reseau-entreprendre.org/maroc/</a>
	Initiative Souss-Massa	<a href="http://www.smdinitiative.com/">http://www.smdinitiative.com/</a>
	Fondation Mohamed V pour la Solidarité	<a href="http://www.fm5.ma/">http://www.fm5.ma/</a>
FONDATEURS / PROJETS DE COOPERATION	INDH - Initiative Nationale pour le Développement Humain	<a href="http://www.indh.ma/">http://www.indh.ma/</a>
	Fondation OCP	<a href="http://www.ocpfoundation.org/">http://www.ocpfoundation.org/</a>

57 Bourse de Casablanca

58 BAD - Document de stratégie pays 2017-2021, p.21

59 Source : Groupe de la Banque mondiale, base de données Global Findex 2017, p.160.

	Organismes de coopération internationale.	
Organismes de crédit	Wafasalaf	<a href="http://www.wafasalaf.ma/fr">www.wafasalaf.ma/fr</a>
	Eqdom	<a href="http://www.eqdom.ma">www.eqdom.ma</a>
	Sofac	<a href="http://www.sofac.ma">www.sofac.ma</a>
	Cetelem	<a href="http://creditconso.bmci.ma/fr/">http://creditconso.bmci.ma/fr/</a>
	Dar Salaf	<a href="http://www.darsalaf.ma">www.darsalaf.ma</a>
	Salafin	<a href="http://www.salafin.com/">www.salafin.com/</a>
	Axa Credit	<a href="http://www.axacredit.ma/">www.axacredit.ma/</a>
	Vivalis	<a href="http://www.vivalis.ma/">www.vivalis.ma/</a>
	Assalaf Al Akhdar	<a href="http://www.creditagricole.ma/">www.creditagricole.ma/</a>
Banques d'affaires	Capital Trust	<a href="https://www.capitaltrust.ma/fr/">https://www.capitaltrust.ma/fr/</a>
	Upline Group	<a href="http://www.uplinegroup.gbp.ma">http://www.uplinegroup.gbp.ma</a>
	CDG Capital	<a href="https://www.cdgcapital.ma/fr">https://www.cdgcapital.ma/fr</a>
	Holdagro	<a href="https://www.creditagricole.ma/fr/holdagro">https://www.creditagricole.ma/fr/holdagro</a>
	Attijari Finances Corp	<a href="https://www.attijariwafabank.com/fr/">https://www.attijariwafabank.com/fr/</a>

## Du financement par la dette pour les Entreprises Dynamiques et les Entreprises à Forte Croissance

Les réformes structurelles qui ont permis de moderniser le système financier marocain ont été précédées par des mesures facilitant progressivement l'accès des entreprises et des ménages au marché du crédit dans les années 1990. La loi sur la réforme du secteur bancaire de 1993 a renforcé le pouvoir de Bank Al-Maghrib – la Banque Centrale du Maroc – afin de réglementer et de contrôler l'activité des établissements de crédit<sup>60</sup>. Depuis cette libéralisation financière, le crédit est alloué librement et la Banque Centrale a utilisé des méthodes indirectes pour contrôler le taux d'intérêt et le volume du crédit. Le marché des capitaux est globalement stable et le processus d'ajustement budgétaire se poursuit. En outre, le système bancaire a bien résisté aux chocs liés aux crises bancaires internationales avec une inflation réduite (1%) et un déficit budgétaire maîtrisé (3,8%)<sup>61</sup>. Bank Al Maghrib signale pour 2017 que les entreprises pourraient être touchées par la diminution du crédit bancaire pour les sociétés non financières, conjuguée à un niveau substantiel d'encours de crédit et à des délais de paiement inter-sociétés élevés<sup>62</sup>.

En outre, le gouvernement a mis en œuvre une série de mesures et d'initiatives visant à faciliter le financement des petites et moyennes entreprises (PME) en mobilisant un financement budgétaire important et des lignes de crédit extérieures à des conditions financières favorables. Des fonds de garantie ont également été créés pour soutenir les prêts accordés aux PME par le système bancaire. Les crédits aux entreprises permettent le financement par de la dette moyennant des garanties ou nantissements. La CCG a joué un rôle important en développant durant ces dernières années des produits de garantie permettant de couvrir l'ensemble du cycle de vie des entreprises. Cependant, la CCG n'intervient pas en direct mais en amont des banques commerciales qui restent maîtresses de la relation avec les entreprises. Entre 2000 et 2012, la croissance spectaculaire du crédit bancaire a permis de répondre aux besoins du secteur privé mais cette situation concerne la Grande Entreprise et la PME qui se financent par de la dette bancaire moyennant des garanties. Le coût de financement des investissements du secteur privé reste élevé au Maroc, y compris par rapport aux autres pays de la région MENA<sup>63</sup> : il pourrait devenir un obstacle majeur à la croissance au point de dissuader les investisseurs de se lancer dans le développement de nouveaux projets. La stabilité du nombre d'acteurs du secteur financier permet aux banques de conserver des marges importantes lorsque les liquidités sont faibles sur le marché interbancaire<sup>64</sup>.

60 BAM institutional website / History

61 HCP - Budget économique exploratoire 2018 - Les perspectives économiques nationales en 2017 et 2018

62 BAM – Rapport sur la stabilité financière 2017 p.9

63 WB – What's holding back the private sector in MENA p.37

64 BAM – Rapport sur la stabilité financière 2017, p.78.

## Peu de solutions financières pour les Entreprises de Subsistance

Dans cet environnement contraignant, les Entreprises de Subsistance constituent la catégorie d'entreprises la moins bien desservie par les solutions de financement existantes car elles disposent rarement des garanties nécessaires et d'un bilan clair, ce qui entrave donc leur accès à la dette bancaire. D'autre part, elles sont peu attrayantes pour le capital-risque en raison de leur faible retour sur investissement, de leur faible croissance et de leur risque d'échec élevé. Longtemps ignorées par l'écosystème financier et les structures d'accompagnement, les Entreprises de Subsistance arrivent sur le devant de la scène car elles forment l'écrasante majorité de l'univers entrepreneurial. Les Entreprises de Subsistance commencent à susciter l'intérêt et sont l'objet de communication de la part de certaines grandes banques commerciales - au premier rang desquelles Attijariwafa Bank, BMCE Bank et la Banque Populaire qui ont une réelle connaissance de ce segment d'entreprises.

Les Entreprises de Subsistance ont besoin d'outils financiers spécifiques : accès au foncier, fiscalité inadaptée, retards de paiement, accès au financement et à la commande publique et législation de l'emploi jugée contraignante. Les Entreprises de Subsistance ne bénéficient jusqu'à aujourd'hui d'aucune stratégie dédiée en dépit des efforts de la CCG d'apporter des solutions de garantie (Damane Express). Leurs revendications incluent la création d'un fonds public pour le financement, un pourcentage dans les marchés publics, des aménagements plus souples de la législation fiscale et du Code du Travail et un observatoire de la Très Petite Entreprise<sup>65</sup>. Parmi les spécificités des Entreprises de Subsistance, la réticence à recourir au crédit bancaire est elle-même due à plusieurs facteurs :

- L'exigence de garanties constitue un véritable frein au crédit bancaire. Malgré les solutions de la CCG, les banques peuvent exiger des garanties pour le reliquat du crédit ;
- Les taux d'intérêt jugés élevés ;
- Les considérations religieuses et l'assimilation des taux d'intérêt à l'usure. Ce facteur reste considérable chez les jeunes entrepreneurs comme chez les plus âgés ;
- La préférence pour l'autofinancement, le « Love money » et les subventions.

Les entrepreneurs préfèrent recourir aux capitaux propres et à l'emprunt auprès des membres de la famille ou auprès des amis («Love money») et aux subventions publiques et/ou privées. Ils sont même prêts à réduire leurs ambitions pour ne pas recourir à la banque.

---

<sup>65</sup> Source : Abdellah El Fergui, président de la confédération de la TPE-PME (Entrevue du 15 février 2019).

## MICRO-FINANCE

Le secteur du microcrédit se fixe pour mission de donner accès des personnes à faible revenu aux services financiers formels en vue de financer des activités génératrices de revenus et d'améliorer les conditions de vie et matérielles. Les Micro-entrepreneurs sont exclus du système bancaire et développent des Activités Génératrices de Revenus (AGR).

Durant les deux dernières décennies, les pouvoirs publics ont encouragé une politique de microcrédit visant à fournir aux pauvres des zones rurales et péri-urbaines un accès au financement pour de petits projets générateurs de revenus.

Dès le milieu des années 1990, le microcrédit et les institutions de micro-finance se sont développés au Maroc. Il existe aujourd'hui 13 fondations qui coordonnent leurs travaux dans le cadre de la Fédération Nationale des Associations de Microcrédits.

Ce type de crédits cible en grande partie des couches de la population – à l'instar des femmes- qui sont non bancarisées, souvent très démunies en termes de ressources et généralement cantonnées à de petites activités productives à faible rentabilité. Des taux d'intérêt très élevés –coût moyen de process en point mort de 22,5% de l'encours - font que beaucoup ne réussissent jamais à briser le cycle de la pauvreté.

A fin 2016, le secteur de micro crédit, implanté dans toutes les régions du pays, est pourvoyeur de plus 7.100 emplois directs, au service d'une clientèle active de plus de 922.000 personnes sur un potentiel client estimé à 3,2 millions.

Les établissements du secteur attendent des réformes annoncées pour développer leurs activités et qui concernent l'évolution du cadre réglementaire et l'augmentation des plafonds de prêts, avec la volonté affichée de s'attaquer au financement de la TPE, si tant est que le microcrédit en soit l'outil adéquat, ce qui reste discutable.



### Le Capital Risque : une croissance timide

Le recours à la capitalisation boursière tout comme le recours au capital risque (Venture Capital) restent encore discrets dans le paysage économique marocain. L'entrepreneur Marocain reste très réticent à ouvrir son entreprise et son capital et préfère rester limité dans son développement mais seul dans son tour de table. Le faible recours des entreprises au capital-risque s'explique parce qu'il est souvent vu comme n'étant pas une offre institutionnelle dans un écosystème bancaire relativement développé –contrairement au reste du continent africain- et dominé par les banques commerciales et par du crédit par la dette, à des taux moyens de 5 à 6%. Les PME, et en particulier les entreprises à forte croissance, continuent à évoluer dans un système conservateur caractérisé par le recours à la dette bancaire.

Si le Maroc figurait parmi les pionniers du Capital Risque en Afrique, avec le Nigeria et l'Afrique du Sud au début des années 90, il affiche aujourd'hui des chiffres déconcertants en occupant la 14<sup>ème</sup> place du continent en termes de levées de fonds<sup>66</sup>. Cependant, en 2017, cette industrie ne

66 Partech Analysis 2019.

représentait que 0.04% du PIB marocain contre 0.16% en moyenne pour le continent, et 0,03% pour la région MENA<sup>67</sup>. Ces mauvaises performances sont le fruit de plusieurs raisons<sup>68</sup>:

- Au Maroc, l'essentiel du tissu industriel est dominé par des entreprises familiales qui ont du mal à ouvrir leur capital. Même s'il est perçu comme créateur de richesse et d'emplois, le Capital Risque est vu par un grand nombre d'entrepreneurs marocains comme un risque de perdre le contrôle de leur entreprise ;
- Les prix et les valorisations sont élevés en raison justement de l'attractivité du pays ;
- Les Besoins en Fonds de Roulement en jour de chiffre d'affaires sont très élevés, en raison de la problématique des délais de paiement.

Pour l'entreprise, le Capital Risque constitue une source de financement et un outil d'accompagnement managérial mais il existe deux contraintes importantes dans le contexte actuel<sup>69</sup>:

- D'une part le fait que les taux bancaires permettent aux entreprises de se financer par la dette à des taux relativement bas (5% par rapport à 10% au niveau continental) ;
- D'autre part, il y a encore trop peu de fonds d'investissements sur le marché et les investisseurs institutionnels n'ont pas suffisamment confiance dans la gouvernance des entreprises marocaines.

La société de gestion Moussahama, opérationnelle en 1993, a longtemps été le seul opérateur du marché, avant l'émergence d'autres fonds au début des années 2000. C'est à ce moment qu'a été fondée l'AMIC, Association Marocaine des Investisseurs en Capital qui regroupe la majorité des acteurs marocains du Capital Investissement. L'État Marocain a participé activement au développement de l'investissement en capital à travers la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG). La CDG a fait de ce métier un axe important de sa politique d'investissement, compte tenu de son double rôle d'investisseur financier et d'institution destinée à appuyer le développement et la modernisation du tissu économique marocain. Les établissements bancaires ont également créé leurs propres fonds de Capital Investissement.

A fin 2016, il y avait au Maroc 21 sociétés de gestion et 40 fonds de gestion avec 305 MMAD (28 millions d'Euros). Les montants investis ont été de 786 MMAD (73 millions d'Euros) pour 183 entreprises investies avec un taux de pénétration de 0,08% en 2016<sup>70</sup>. Pour la période 2012-2017, les entreprises investies sont à concentrées en nombre et en valeur à 65% dans la région du Grand Casablanca. L'axe Casablanca-Rabat-Tanger concentre quant à lui 82% des entreprises investies en nombre et en valeur<sup>71</sup>. A fin 2017, l'essentiel de l'investissement allait au développement (74%) et à la transmission (18%) avec des tickets moyens de 42 millions de MAD (près de 4 millions d'Euros)<sup>72</sup>.

---

67 AMIC – Rapport d'activité 2017, p.11.

68 Association Marocaine des Investisseurs en Capital (AMIC) - Conférence Annuelle du Capital Investissement 30 janvier 2019. Intervention de M. Luc Rigouzzo (Co-fondateur de Améthis Capital Risque).

69 Association Marocaine des Investisseurs en Capital (AMIC) - Conférence Annuelle du Capital Investissement 30 janvier 2019. Intervention de M. Adil Rzal (Président de l'AMIC).

70 <http://www.amic.org.ma/fr> 2019

71 AMIC - Rapport d'activité 2017 p.28.

72 AMIC - Rapport d'activité 2017 p.30.

**Tableau 8 - Capital Risque: sociétés de gestions et fonds d'investissement**

AFRICINVEST	AZUR PARTNERS	ENTREPRISES PARTNERS	OCP SA
MPEF I	NÉBÉTOU FUND	3P FUND	OIFFA
MPEF II	BMCI DEVELOPPEMENT	FIROGEST	PRIVATE EQUITY INITIATIVES
MPEF III	BMCI DÉVELOPPEMENT	FIRO	PME CROISSANCE
MPEF IV	BROOKSTONE PARTNERS	GLOBAL NEXUS	SEAF MOROCCO
AFRICINVEST I	EMERALD FUND	GREEN INNOV INVEST	SEAF MOROCCO Growth Fund
AFRICINVEST III	MJT PARK	HOLDAGRO	UPLINE INVESTMENTS
ALMAMED	CDG CAPITAL INFRA	TARGA	UPLINE TECHNOLOGIES
MASSINISSA MAROC	INFRAMED	INFRA INVEST	FONDS MOUSSAHAMA I
MASSINISSA LUXEMBOURG	INFRAMAROC	ARGAN INFRASTRUCTURE FUND	UPLINE INVESTMENT FUND
AMETHIS NORTH AFRICA	CDG CAPITAL PE	MEDITERRANIA CAPITAL PARTNERS	FONDS MOUSSAHAMA II
AMETHIS MAGHREB FUND I	Accès CAPITAL ATLANTIQUE	MEDITERRANIA CAPITAL I	
ATLAMED	SINDIBAD	MEDITERRANIA CAPITAL II	
AM INVEST MOROCCO	CAPMEZZANINE	MEDITERRANIA CAPITAL III	
ATTIJARI INVEST	CAPMEZZANINE II	MITC CAPITAL	
AGRAM INVEST	CFG CAPITAL	MAROC NUMERIC FUND	
IGRANE	CFG DÉVELOPPEMENT	MAROC NUMERIC FUND II	
Moroccan Infrastructure Fund	IDRAJ		

**Légende :**

- Société de gestion
- Fonds sous gestion
- Nouveau fonds créé en 2018
- Fonds désinvesti ou en phase de désinvestissement

Source AMIC 2019

## LES FINANCEMENTS ALTERNATIFS

### Le Financement participatif / crowdfunding

Au Maroc, le financement participatif a été introduit en tant que nouveau produit financier destiné à renforcer l'inclusion financière des jeunes porteurs de projets et à soutenir le développement économique et social. Le financement participatif est un moyen alternatif de financer des projets peer-to-peer en collectant de petits fonds auprès d'un large public.

Le projet de loi relatif au financement collaboratif a été adopté en 2019. Il va permettre de mobiliser des fonds, en particulier pour les entreprises de niche, avec des contributions à hauteur de 250 000 DH par personne physique et par projet (soit 22 500 Euros). Ces opérations seront mises en œuvre par des gestionnaires de plateformes de financement collaboratif.

### Les Business Angels

Les Business Angels mettent leurs compétences, leur expérience, leur réseau relationnel et leur accompagnement effectif à la disposition d'entreprises naissantes. Les Business Angels peuvent constituer une composante importante de l'écosystème de l'innovation en favorisant les Entreprises de Niche, notamment dans le cadre de financements « relais » post amorçage. Ils peuvent également aller au-delà de cet écosystème et constituer un soutien à l'investissement des entreprises. La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) et Maroc Numeric Fund (MNF Angels) comptent parmi les rares structures qui disposent de Business Angels mais le développement de ce concept entravé par plusieurs éléments :

- Une chaîne de valeur de l'innovation trop faible ;
- Un cadre légal et juridique qui ne protège pas suffisamment les investisseurs ;
- Un climat des affaires peu favorable ;
- Un déficit de confiance (porteurs de projets/ investisseurs) ;
- Un manque de tiers de confiance institutionnels.

Le Ministère de l'Economie et des Finances, la CCG ainsi que des organismes de développement internationaux tentent de développer de nouveaux modèles de financement « alternatifs, inclusifs et innovants » pour les entreprises marocaines.

---

## 5 Le “chainon manquant” : un accès inégal aux solutions de financement selon les types d’entreprises

Le Maroc reste un marché de taille limitée et les entreprises sont encore trop peu nombreuses et fragiles. L’examen des diverses catégories d’entreprises permet de mieux appréhender leurs problématiques ainsi que l’ampleur de leurs besoins financiers.

Jusqu’au développement de l’écosystème des Entreprises de Niche, les catégories les plus sollicitées par les institutions financières ont été les Entreprises Dynamiques et les Entreprises à Croissance Elevée car étant les plus solvables. Le système qui reposait sur du financement par la dette contre des garanties (foncières, immobilières) a été progressivement assoupli et sécurisé par la Caisse Centrale de Garantie. A ce jour, la catégorie la moins bien desservie reste celle des Entreprises de Subsistance : le discours politique reconnaît désormais la nécessité et l’urgence de réformes en faveur des TPE, reste à mettre en œuvre les moyens et les outils au niveau national.

En plus des produits financiers existants, des programmes étatiques ont été conçus afin combler les besoins en financement des entreprises mais ceux-ci font apparaître la nécessité de coupler les solutions de financement avec des solutions d’accompagnement.

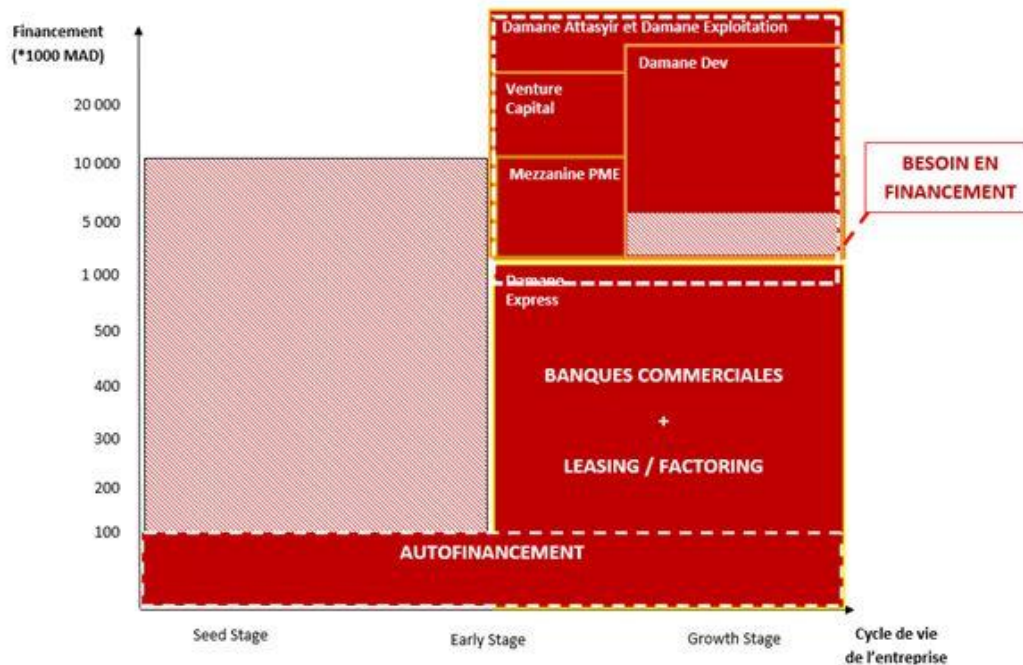


**Tableau 9 - Les besoins financiers des entreprises**

Sous-secteur	Caractéristiques principales	Difficultés Financières	Besoins Financiers
<p><b>Entreprises de Subsistance</b> (CA Annuel : moins de 3 millions de MAD soit moins de 275 000 Euros).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités répétitives dans des secteurs traditionnels (artisanat, élevage, agriculture, petit commerce,</li> <li>• Entrepreneur « multi-tâches » et femmes-entrepreneurs souvent par nécessité.</li> <li>• Les Entreprises de Subsistance répondent souvent à une demande locale.</li> <li>• Activités peu capitalistiques qui doivent permettre d'atteindre le point-mort assez rapidement.</li> <li>• Les entrepreneurs sont peu ou pas accompagnés dans leur projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès à des emprunts familiaux (« love money ») ou à l'auto-financement.</li> <li>• L'accès au crédit est limité par le manque de garanties. Généralement les Entreprises de Subsistance ont des besoins en financement qui les placent au-delà du micro-crédit (souvent trop coûteux) et à la base de la dette bancaire (dont les produits sont peu adaptés aux TPE).</li> <li>• Naissent et évoluent dans un contexte socio-économique fragile et s'adressent généralement à un marché local restreint et avec un pouvoir d'achat limité.</li> <li>• Sources de financements limitées et manque de garanties réelles (en particulier pour les femmes).</li> <li>• Entreprises souvent prises en étau entre délais de paiement et besoins en fonds de roulements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement à court terme à des taux moins onéreux.</li> <li>• Produits financier (plus produits d'accompagnement) spécifiquement adaptés aux Entreprises de Subsistance</li> </ul>
<p><b>Entreprises Dynamiques</b> (CA Annuel : 3 à 10 millions de MAD soit de 275 000 Euros à 900 000 Euros).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projets dans des activités traditionnelles à fort potentiel de croissance (industries manufacturières, textile, tourisme, services) ou dans des secteurs innovants (TIC).</li> <li>• Entrepreneurs ayant souvent une formation secondaire universitaire.</li> <li>• Marché très compétitif avec une forte concurrence national et internationale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Souvent du capital familial) lors du démarrage de l'entreprise.</li> <li>• Disponibilité d'outils de financements pour la phase de croissance (dette bancaire et garanties CCG).</li> <li>• Garanties CCG : les banques étant l'intermédiaire direct des entreprises, elles gardent le pouvoir de décision sur l'octroi de crédits.</li> <li>• Entreprises souvent prises en étau entre délais de paiement et besoins en fonds de roulements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoins de financements pour moderniser l'outil de production et financer les investissements à long terme</li> <li>• Fonds de roulements</li> <li>• Un accès facilité aux programmes d'accompagnement étatiques.</li> </ul>
<p><b>Entreprise de Niche</b> (CA Annuel : moins de 3 millions de MAD soit moins de 275 000 Euros).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projets dans des activités à forte valeur ajoutée (R&amp;D, ingénierie, éducation.) et généralement innovants.</li> <li>• Forte présence de promoteurs jeunes et des femmes avec une formation secondaire ou universitaire (vivier naturel des start-ups).</li> <li>• Les innovations doivent être « scalable » (industrialisables et exportables (le marché marocain étant limité).</li> <li>• Ecosystème neuf et en devenir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilité de fonds et d'instruments de soutien pour la phase initiale et d'amorçage mais urgence à développer le dispositif pour couvrir un nombre de start-ups plus important.</li> <li>• Difficulté à passer de la phase d'amorçage à la phase de croissance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficulté à accéder à des financements bancaires en l'absence de garanties réelles et d'historique.</li> </ul>
<p><b>Entreprises à Croissance Elevée</b> (CA Annuel : de 10 à 175 millions de MAD soit de 900 000 à 16 millions d'Euros).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projets dans des activités à forte valeur ajoutés (NTIC, R&amp;D, Services...).</li> <li>• Forte présence de promoteurs jeunes et des femmes ayant une formation universitaire</li> <li>• Activités souvent orientées vers le marché national et vers les marchés étrangers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilité de fonds et d'instruments de soutien pour la phase initiale</li> <li>• Le financement de la croissance est un enjeu.</li> <li>• Besoin constant en R&amp;D et modernisation de l'outil de production.</li> <li>• Pour pouvoir garder les marchés acquis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités capitalistiques nécessitant des investissements continus.</li> <li>• Financement par la dette bancaire. Accès plus ou moins facilité aux garanties de la CCG.</li> <li>• La participation au capital (Fonds d'investissement) reste marginale.</li> </ul>

## 5.1 Les Entreprises à Croissance Elevée : développement et accès à de nouveaux marchés

Graphique 20 - Les besoins en financement des Entreprises à Croissance Elevée



Les Entreprises à Croissance Elevée ont des besoins en financement de 1 à 20 millions de MAD pour financer leur phase de développement.

Les Entreprises à Croissance Elevée sont des entreprises de taille suffisante et en forte croissance. Leur modèle d'entreprise leur permet de cibler des marchés à fort potentiel et elles se concentrent dans les services tels que les TIC, les télécommunications et la logistique.

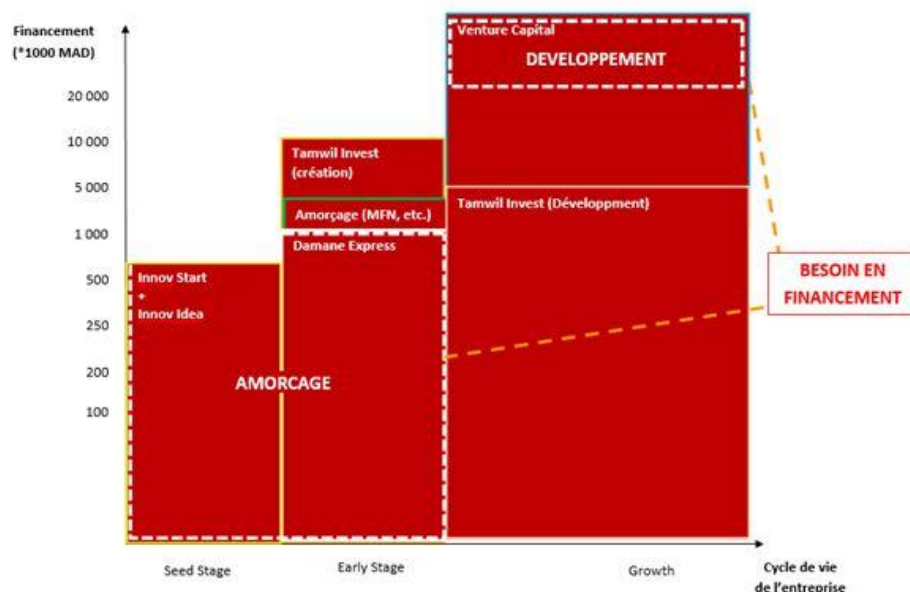
Ces entreprises ont besoins de financements pour soutenir leur croissance, et notamment le développement de leurs opérations pour couvrir l'ensemble du marché marocain ou se projeter à l'export par l'ouverture de nouveaux marchés.

Les Entreprises à Croissance Elevée ont des problématiques de financement spécifiques en ce sens qu'elles ont réussi à assoir leur « business model » et sont généralement dans leur phase de développement. Ces entreprises ont besoin de changer d'échelle (« scaling up ») tant dans le dimensionnement de leur appareil productif que dans le fonctionnement de process et de leurs opérations. Leur gouvernance constitue également un élément essentiel de leur développement avec pour défi le passage d'un management personnel et direct à une gestion plus structurée et des procédures plus rationalisées.

La taille du tissu industriel marocain fait que le nombre des Entreprises à Croissance Elevée reste extrêmement limité. Si ces entreprises sont en mesure de bénéficier de BSS (services et produits de Maroc PME) et sont sollicitées par les établissements financiers, Elles sont en mesure de se financer par la dette (moyennant garanties) mais aussi de bénéficier de produits de leasing, de factoring et des garanties de la CCG, même si les banques ont le dernier mot dans leur relation avec leur client.

## 5.2 Les Entreprises de Niche : des besoins de financement au niveau de l'amorçage et du développement

Graphique 21 - Les besoins en financement des Entreprises de Niche



Malgré le tremplin que constitue pour l'écosystème l'initiative Innov Invest de la CCG, les Entreprises de Niche ont des besoins importants de financement au niveau de l'amorçage jusqu'à 1 million de MAD, pas tant au niveau de l'idée mais en milieu et en fin de process. L'autre besoin en financement concerne plus spécifiquement le développement entre 20 et 50 millions de MAD sachant que moins de 20 Entreprises de Niche peuvent être financées par le capital risque (« Venture Capital »).

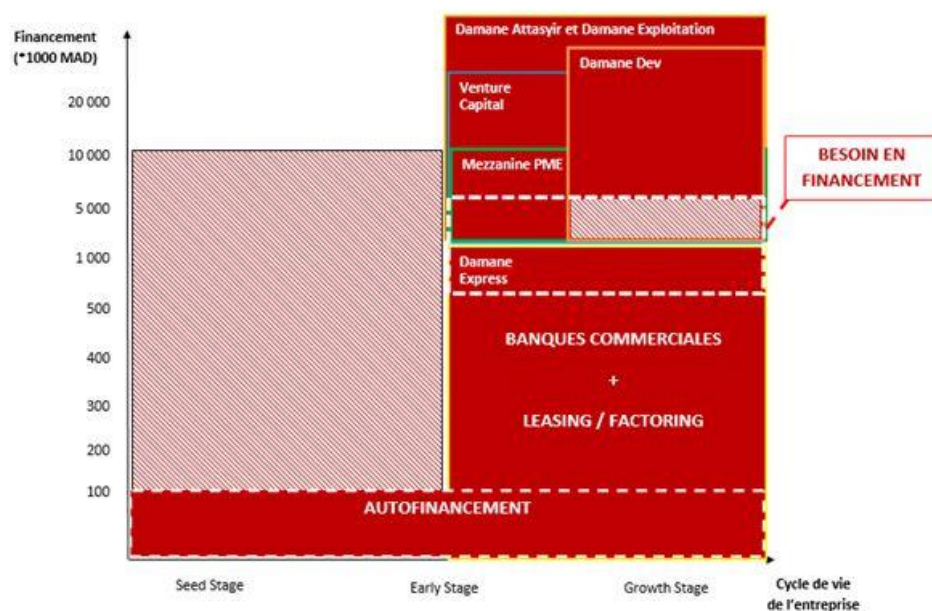
L'évolution des Entreprises de Niche est caractérisée par un processus : les différentes phases vont du stade de l'idée, de l'incubation, du « proof of concept », du prototypage jusqu'au financement et à la commercialisation. Ce processus est coûteux en ressources et sa phase initiale est sujette à un taux de mortalité élevé des Entreprises de Niche - qui par ailleurs n'est pas uniquement propre au Maroc.

En théorie, de l'incubation au développement, l'écosystème des Entreprises de Niche est couvert par des sources de financement -qui vont des prêts d'honneur jusqu'au capital risque (« Venture Capital ») - et par les mécanismes de garantie de la CCG. Par contre, la question de la qualité des innovations (Deal Flow) et du dimensionnement global du dispositif reste posée : sur une base annuelle, 16 structures labellisées sont en mesure de suivre 10 Entreprises de Niche chacune, soit un total de 160 Entreprises de Niche par an sachant que seul un faible pourcentage sera viable.

Pour ce qui est des structures d'accompagnement, il existe des incubateurs et les accélérateurs en augmentation constante et l'écosystème qui n'existait pratiquement pas il y a 10 ans a fait des avancées remarquables. Ses prochains enjeux sont la maturation et la structuration. Plusieurs incubateurs et accélérateurs collaborent avec de grands groupes qui veulent sous-traiter l'innovation auprès des Entreprises de Niche (Open Innovation) ce qui permet de renforcer la validité de l'innovation et la rentabilité de l'Entreprise de Niche.

### 5.3 Les Entreprises Dynamiques : un fond de roulement afin de maintenir les avantages compétitifs existants

Graphique 22 - Les besoins en financement des Entreprises Dynamiques



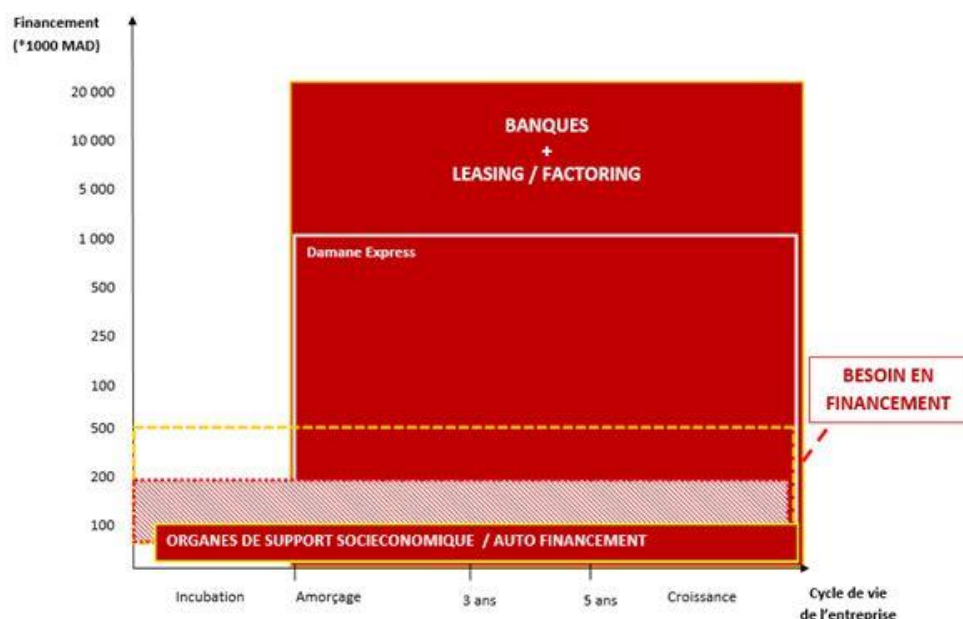
Le besoin de financement des Entreprises Dynamiques se situe principalement de 1 à 5 millions de MAD. Les Entreprises Dynamiques y ont recours à travers la dette bancaire. Les Entreprises Dynamiques sont constituées de petites et moyennes entreprises capables de générer suffisamment de croissance grâce à une activité rentable. Elles opèrent dans les secteurs manufacturiers traditionnels (matériaux de construction, cuir / chaussures, agroalimentaire et vêtements) mais aussi dans les services, les TIC, les transports et les télécommunications. On y retrouve notamment les entreprises qui sont les plus actives dans l'export vers les principaux marchés extérieurs du Maroc (Union Européenne, Afrique Subsaharienne, région MENA).

Ces entreprises ont généralement plus de trois années d'existence. Elles se situent donc en dehors de cette phase de fragilité initiale qui caractérise les entreprises et où celles-ci peuvent périr en raison de déséquilibres financiers (manque de trésorerie, sous-capitalisation), de problèmes liés à la production ou au commercial ou simplement de la non viabilité de leur « business model ». Par conséquent, les Entreprises Dynamiques disposent déjà d'un portefeuille de clients réguliers et sont engagées dans une relation « fournisseur-client » qui leur assure un chiffre d'affaires et une crédibilité relative auprès des institutions bancaires (obtention de facilités de paiement ou de crédits) et étatiques (participation à des programmes de soutien). Par contre, leur rentabilité peut être mise à mal avec des marges très réduites du fait de la nature de leur « business model » (comme dans le cas des entreprises de sous-traitance des textiles et du cuir) où les coûts de main d'œuvre constituent leur avantage compétitif.

Ces mêmes entreprises sont soumises aux fortes pressions des marchés internationaux, très exigeants en termes de compétitivité, de qualité des produits, de standards de conformité (audits sociaux ou environnementaux). Ce constant besoin de mise à niveau nécessite des investissements qui vont soit permettre de maintenir des avantages compétitifs existants soit permettre de passer à une nouvelle échelle de production ou de qualité. Ces investissements peuvent consister en l'acquisition de nouveaux équipements, la modernisation ou l'agrandissement des installations et le développement de nouveaux marchés.

## 5.4 Les Entreprises de Subsistance : financer l'investissement, l'accès au foncier et le besoin en fond de roulement

Graphique 23 - Les besoins en financement des Entreprises de Subsistance



Les Entreprises de Subsistance constituent le groupe le plus important du secteur privé formel (plus de 80%). Il est composé de micro et de très petites entreprises qui s'efforcent de rester en activité. Elles produisent généralement pour le marché local avec un chiffre d'affaires annuel et un retour sur investissement faible et font face à une forte concurrence du secteur informel et des marques internationales. En termes de nombre, les Entreprises de Subsistance sont les plus répandues dans le tissu économique Marocain. Ces entreprises sont dispersées sur tout le territoire avec des effectifs très réduits (1 à 10 personnes), et sont caractérisées par un faible taux de retour sur investissement, d'où le manque d'attractivité vis-à-vis d'institutions financières peu tentées d'y investir. Les Entreprises de Subsistance sont aussi les plus démunies en termes de besoins d'investissement, de trésorerie et d'expertise, surtout parce qu'elles font face à un environnement qui ne favorise en rien leur éclosion ni leur développement. Le lancement de leur activité est particulièrement périlleux avec un manque criant de données sur le marché.

**Besoins d'investissement.** Ces entreprises sont le plus souvent sous-capitalisées et financées par des fonds propres ou par le recours auprès des membres de la famille ou auprès des amis (Love money). Le recours aux banques, dans les cas où il est possible, est effectué sur la base d'un apport de garanties (biens, immobilisations), mais il se trouve que les Entreprises de Subsistance en sont le plus dépourvus. Dans un cadre normal, les entreprises de subsistance se situent dans le système bancaire (donc au dessus du microcrédit) mais ne disposent pas actuellement de solutions bancaires qui soient véritablement conçues pour répondre à leurs problématiques spécifiques. Le système bancaire est à même de proposer du crédit par la dette mais l'accès au financement des entreprises de subsistance constitue une contrainte majeure du fait du manque de garanties des entrepreneurs (biens, immobilisations), mais également de la réticence des banques à s'engager avec ce type de structures (haut niveau de risques), et ce, en dépit des solutions de garanties développées par la CCG. L'accès au foncier reste une problématique de taille.

**Besoins de trésorerie et délais de paiement :** intimement liés à l'exécution des commandes, les besoins de trésorerie (généralement des facilités de caisse si elles sont autorisées par leur banque) doivent permettre aux entreprises de subsistance – qui souffrent du manque d'accès à la commande publique – d'honorer leurs bons de commandes et d'être payées sur leurs prestations.

## 6 Closing the Gap dans le contexte du « Chainon Manquant »

### 6.1 Un développement inégal qui ne profite pas à l'ensemble de l'écosystème entrepreneurial

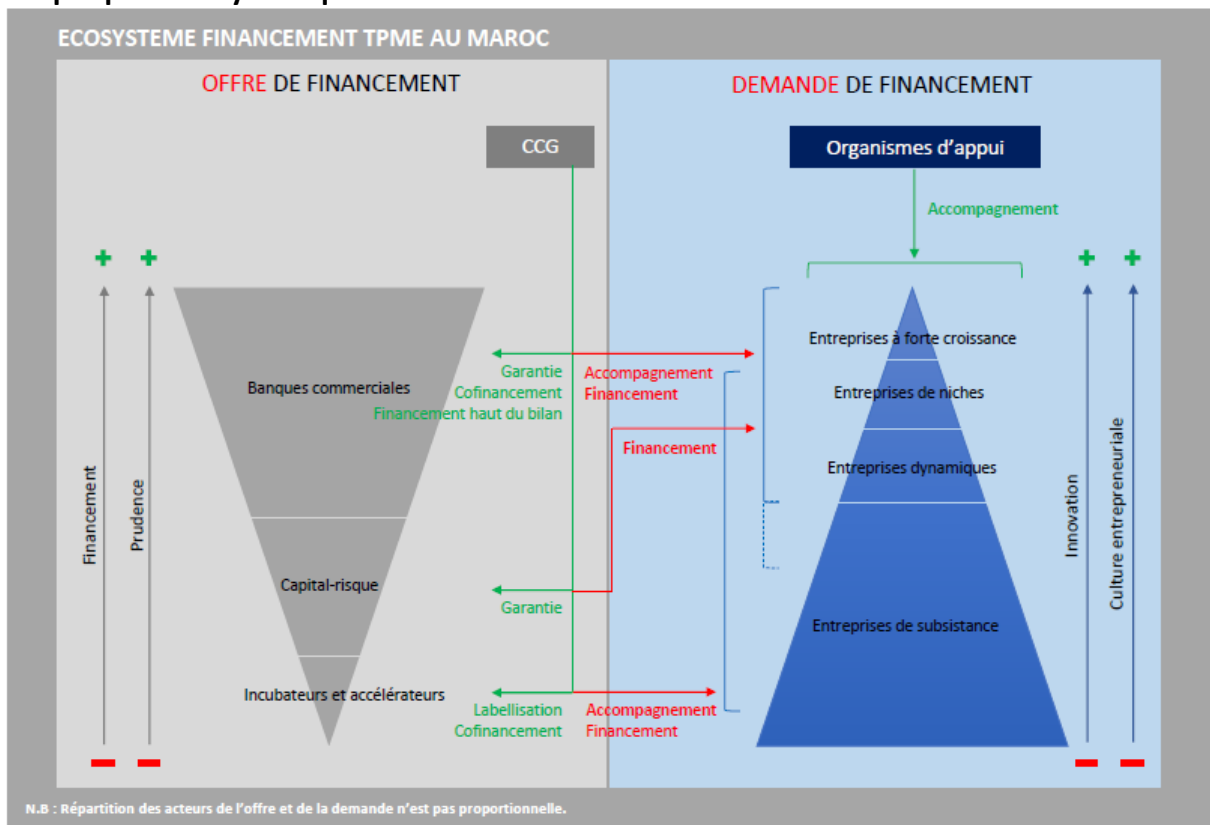
L'analyse SWOT ci-dessous permet de mieux apprécier les défis auxquels l'écosystème entrepreneurial du Maroc doit faire face.

**Graphique 24 - Analyse SWOT**

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement fort du Maroc en faveur de l'économie de marché ; Cadre incitatif pour les investissements et développement de IDE ;</li> <li>Ecosystème financier développé à l'échelle nationale et continentale ;</li> <li>Capital humain : élites bien formées ;</li> <li>Offre substantielle de produits de garanties.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présence d'un important secteur informel ;</li> <li>Corruption (notamment la petite corruption) ;</li> <li>Structure administrative pesante et peu efficace ;</li> <li>Offre d'emploi limitée et de qualité médiocre ;</li> <li>Incapacité du marché du travail à absorber les nouveaux entrants ;</li> <li>Difficulté d'accès au financement ;</li> <li>Faible éthique entrepreneuriale ;</li> <li>Faiblesse structurelle des structures d'accompagnement (BSS).</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Essor économique et industriel du Maroc.</li> <li>Urbanisation accélérée.</li> <li>Politique de co-développement Maroc-Afrique</li> <li>Initiative Nationale du Développement Humain (INDH) pour réduire la fracture sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Importantes disparités territoriales ;</li> <li>Risques persistants de troubles socio-économiques ;</li> <li>Fuite à l'étranger des ressources qualifiées ;</li> <li>Faiblesse du tissu économique (PME, TPE) ;</li> <li>Accès limité à l'innovation technique ;</li> <li>Fracture sociale persistante.</li> </ul>

Dans ce contexte spécifique, la dynamique du financement s'appuie sur une plus grande prudence à mesure que les financements augmentent. Ces financements sont plus accessibles à des entreprises ayant une plus grande résilience, un socle entrepreneurial fort ou une grande capacité d'innovation.

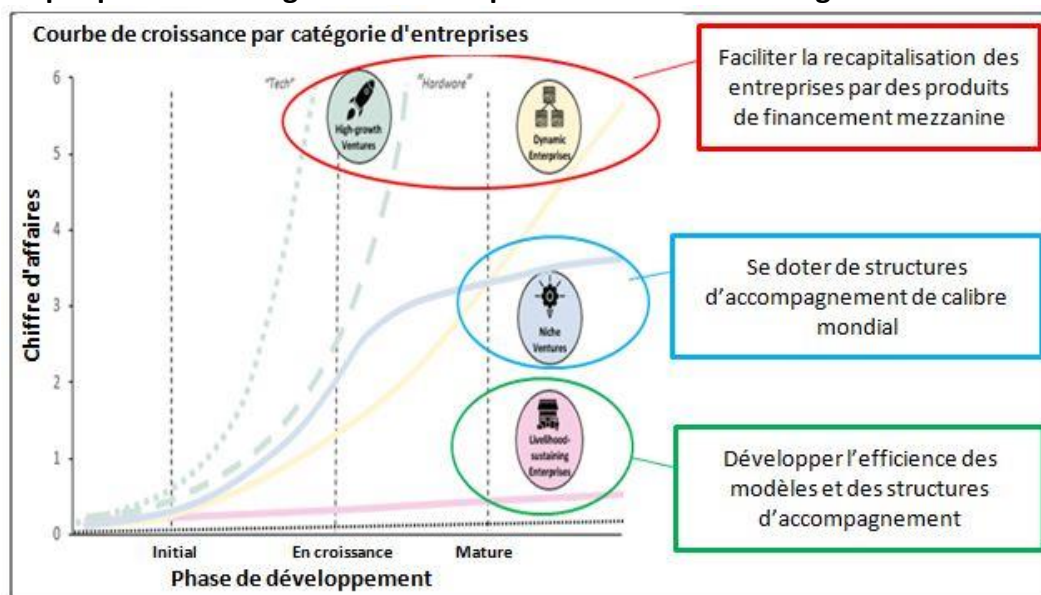
## Graphique 25 - Dynamique du financement



## 6.2 Recommandations

Trois listes de recommandations peuvent être formulées pour les quatre segments d'entreprises étudiés. Celles-ci tiennent évidemment compte de leurs problématiques spécifiques mais aussi de leur environnement direct qui peut inclure par exemple le renforcement des structures d'accompagnement ou le développement de solutions financières particulières.

## Graphique 26 - Stratégies identifiées pour combler le « missing middle »



### **Redimensionner l'écosystème pour accompagner plus d'Entreprises de Niche de façon plus adaptée**

1. Adopter un Start-up Act afin de donner aux Entreprises de Niche un cadre juridique particulier qui tienne compte de leur caractère innovant ;
2. Redimensionner les dispositifs d'appui financier par :
  - la création d'un fonds de fonds pour le financement de la phase d'Amorçage et Early Stage (capital, garantie, prêts d'honneur). Ce dispositif doit permettre de pérenniser l'initiative Innov Invest de la CCG dans le temps long mais aussi par la le volume (nombre d'entreprises financées) ;
  - la création de nouveaux fonds de capital-risque afin de mieux positionner l'écosystème de l'innovation marocain en termes de levées de fonds (phase de Développement).
3. Se doter de structures d'accompagnement de calibre mondial avec des moyens techniques (programmes d'accompagnement), humains (expertise de haut niveau) et financiers afin qu'elles puissent attirer, accompagner et financer l'amorçage des start-ups innovantes sur l'ensemble du territoire (au-delà de l'axe Rabat-Casablanca ou à travers la digitalisation) ;
4. Favoriser la Recherche & Développement par :
  - la mise en place de nouvelles structures ;
  - l'interconnexion entre les structures d'accompagnement, les institutions de capital risque, les structures de recherche académique et les grandes entreprises ;
  - Développer l'open innovation entre les grandes entreprises, les structures d'accompagnement et les Entreprises de Niche.

### **Entreprises de Subsistance : Renforcer les structures d'accompagnement technique et créer des solutions financières dédiées**

1. Développer une fiscalité incitative pour les entreprises de subsistance (investissement, fonds de roulement, facilités de caisse) et renforcer auprès de ces entreprises l'action des acteurs référents du conseil et de l'expertise comptable ;
2. Développer à travers un Investisseur de long terme et des solutions de garantie (type CCG) un fonds dédié aux Entreprises de Subsistance avec des critères qui leur soient propres : objectif de pur équilibre (charges/recettes), retour sur investissement plus long, création d'emplois, développement régional plus équilibré ;
3. Lancer un observatoire des TPE qui puisse identifier le potentiel, les besoins et les performances par région, par ville et par zone en appui des politiques nationales de développement des territoires ;
4. Développer un accompagnement technique et financier sur 3 ans (création et 3 premières années) en favorisant les formations ciblées (pré et post création), le mentorat et les partenariats avec les grandes entreprises (écosystèmes) ;
5. Développer l'efficacité des modèles et des structures d'accompagnement et créer un guichet d'orientation unique (plateforme digitale pour l'identification des besoins et des dispositifs d'accompagnement, ainsi que des subventions auxquelles peuvent prétendre les entreprises).

### **Soutenir les entreprises génératrices de croissance (Entreprises Dynamiques et Entreprises à Croissance Elevée) à accéder à de nouveaux marchés**

1. Accroître le recours à la capitalisation boursière tout comme le recours au capital risque à travers l'investissement dans de nouvelles entreprises, notamment sur des tickets de 20 à 50 MMDH (1,8 à 4,6 millions d'Euros) ;
2. Faciliter la recapitalisation des entreprises par des produits de financement mezzanine qui permettent de soutenir leur croissance et leur compétitivité ;
3. Soutenir les entreprises à l'international à travers un organisme de promotion des exportations efficace ;
4. Recenser les besoins par région (activités et besoins à développer).



# Bibliographie

---

- AMIC (Association Marocaine des Investisseurs en Capital) - Rapport d'activité 2017
- BAM – Rapport sur la stabilité financière 2017
- BIT – AECID (2014), *Rapport Situation de l'Emploi au Maroc 2014*. Rabat
- CGEM (2016) - Cabinet Roland Berger – *L'économie informelle, impact sur la compétitivité des entreprises et propositions des mesures d'intégration*. Casablanca
- CNAC - Stratégie Nationale de lutte Corruption\_SNLCC\_FR\_2016
- HCP-WB (2017), *Le marché du travail au Maroc, Défis et opportunités*. Rabat
- HCP - Budget économique exploratoire 2018 - Les perspectives économiques nationales en 2017 et 2018
- IPEMED 2018 - Le financement des TPE/PME et la sécurisation des investissements
- MCC-BAD : Morocco's growth diagnostic
- Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération Internationale, Maroc-Afrique : raffermisssement des relations historiques, 2018.
- Ministère de l'Economie et des Finances 2015, Relations Maroc Afrique
- Office des Changes - Rapport annuel 2018
- OMPIC - Baromètre 2019 de l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale
- WB (2006), *The Binding Constraints to Growth in Morocco*. Washington DC
- WB (2014), *Entreprise Survey - Morocco Country profile 2013*. Washington DC
- WB (2016) *World Bank Group Country Survey 2016*. Washington DC
- WB (2018) *Doing Business Morocco 2019*. Washington DC
- WEF (2017), *Global Competitiveness Report 2017-2018 - Profile Morocco*. Geneva

# Annexes

## Annexe 1 : Segmentation

L'objectif principal pour l'évaluation du "chainon manquant" est d'identifier les tendances et les obstacles à travers une segmentation par groupes d'entreprises. Les critères pris en compte sont au nombre de sept : i. Secteur d'activité, ii. Taille (sur la base du chiffre d'affaires); iii. Forme de l'entreprise, iv. Genre, v. Orientation vers le marché, vi. Intensité capitalistique, vii. Position géographique.

<b>SECTEUR D'ACTIVITE</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>
Construction	5	24%
Commerce	6	29%
Autres (Industrie – Services – NTE – Transport)	9	47%
<b>TAILLE DE L'ENTREPRISE (par Chiffre d'Affaire)</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>
Très Petites Entreprises (CA ≤ 3 millions)	17	84%
Petites Entreprises (3 millions ≤ CA ≤ 10 millions)	2	9%
Moyennes Entreprises (10 millions ≤ CA ≤ 175 millions)	1	7%
<b>STATUT JURIDIQUE</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>
SA – Société Anonyme	1	6%
SARL – Société à Responsabilité Limitée	12	56%
SARLAU – Société à Responsabilité Limitée / Associé Unique	7	37%
<b>GESTION</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>
Femmes	3	15%
Hommes	17	85%
<b>MARKET ORIENTATION</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>
Marché local	14	70%
Export	6	30%
<b>INTENSITE DE CAPITAL</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>
Elevée	1	4%
Moyenne	3	16%
Basse	16	80%
<b>EMPLACEMENT GEOGRAPHIQUE</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>
NORD (Nord - Oriental)	3	15%
CENTRE (Casa/Settat - Rabat/Kenitra - Fès/Meknes - Béni Mellal-Khenifra)	13	64%
SUD (Safi/Marrakech - Souss/Massa - Sakia El Hamra/Oued Eddahab)	4	21%

*20 companies - MIDAGroup elaboration, d'après les données de l'OMPIC 2018 data*

## Annexe 2 : Produits de financement

Produit	Objet	Bénéficiaires	Stade d'évolution	Secteurs	Financement	Plafond	Garantie CCG	Conditions
Micro crédit	Micro crédit	Micro entreprise exclue du crédit bancaire		AGR	Investissement BFR (exploitation)	50 K	Non	
Damane Créa	Crédit bancaire Crédit-bail	Entreprises	Amorçage	Production B et/ou S	Investissement BFR Crédit-bail >1 M	NA	70%	Crédit bancaire : 20% fonds propres Etses en création ou existence <3 ans
Innov Idea	Subvention (incubateurs)	Porteurs de projets innovants	Amorçage Développement	Innovation		100 000 200 000	Oui	200 000 (2 personnes ou +)
Innov Start	Prêt d'honneur (incubateurs)	Porteurs de projets innovants	Amorçage Développement	Innovation		250 000 500 000	Oui	500 000 (2 personnes ou +)
Damane Express	Crédit bancaire Crédit-bail	Entreprises	Amorçage Développement	Tous les secteurs*	Investissement BFR Crédit-bail	1 M	70%	
Tamwil invest	Financement conjoint Banque-CCG	Entreprises	Amorçage Développement Maturité	Industrie et services liés	Investissement	5 M 10 M	40% (part CCG)	5 M : existence >3 ans 10 M : en création ou existence <3 ans 20% fonds propres
Damne Capital Risquie	Fonds propres ou quasi fonds propres	Entreprises	Amorçage Développement Maturité	Production B et/ou S	Apports en fonds propres ou quasi fonds propres	NA	50% (60% projets innovants)	
FOPEP	Cofinancement CCG et Banques	Etablissement enseignement	Amorçage Développement Maturité	Enseignement	Investissement	5 M	30%	Fonds propres : 30% FOPEP : 30% Banque : reliquat 40%
Ilayki	Crédit bancaire	Entreprises	Amorçage Développement Maturité	Production B et/ou S	Investissement BFR Crédit-bail	1 M	80%	Etses féminines
Mezzanine PME	Financement intermédiaire	Entreprises	Développement Maturité	Industrie et services liés ou 20% du CA à l'export	Investissement BFR	10 M	Oui	
Damane Attasyir	Crédit bancaire	Entreprises	Développement Maturité	Production B et/ou S	BFR > 1 M	20 M 40 M	60%	40 M pour Etses industrielles, exportatrices, économie verte
Damane Istitmar	Crédit bancaire (consolidation des dettes bancaires)	Entreprises	Développement Maturité	Production B et/ou S	Investissement BFR (exploitation)	NA	50%	>3 ans d'existence
Damane Dev	Crédit bancaire Crédit-bail	Entreprises	Développement Maturité	Production B et/ou S	Investissement BFR Crédit-bail >1 M	NA	60%	Crédit bancaire : 20% fonds propres existence >3 ans
Damane Exploitation	Crédit bancaire	Entreprises	Développement Maturité	Production B et/ou S	BFR (exploitation) >1 M	NA	60%	
Damane transmission	Crédit bancaire	Entreprises	Développement Maturité		Transmission Rachat du capital Reprise fonds de commerce	NA	60%	20% fonds propres
Mouwakaba	Prêt d'honneur (associations)	Entreprises	Amorçage	Production B et/ou S	Investissement BFR	100 000	70%	Etses en création ou existence <3 ans
Damane Export	Crédit bancaire	Entreprises	Développement Maturité	Tous les secteurs	BFR > 1M	NA	70%	20% CA à l'export
Mezzanine Export	Prêt participatif jumelé au prêt bancaire	Entreprises	Développement Maturité	Tous les secteurs	Investissement BFR	10 M	40% CCG	20% CA à l'export 20% fonds propres
Cautionnement marchés à l'Export	Cautionnement	Entreprises	Développement Maturité	Tous les secteurs	Cautionnement marchés à l'export	NA	70%	

### Annexe 3 : Liste des personnes/organismes interviewés (février/mars 2019)

	ORGANISME/ENTREPRISE	PRENOM et NOM	TITRE
1	Adarissa Confection	M. AbdelJawad Loulidi	Entrepreneur
2	AFEM	Mme Aicha Amrani Laasri	Presidente Nationale
3	AfricInvest	M. Brahim El Jaï	Président & Directeur Général
4	ANAPEC	M. Tarik Alma	Responsable de formation détaché auprès du Centre Universitaire de l'entrepreneuriat
5	Association Assafaa	M. Ali Bouftass	Président
6	Association Marocaine des Investisseurs en Capital (AMIC)	Mme Françoise De Donder	Déléguée Générale
7	Attijariwafa Bank	Mme Khaddouj Moudrik	Responsable Promotion de l'Entrepreneuriat
8	Attijariwafa Bank	Mme Inass Boubekri	Conseillère Dar Al Moukawil
9	Azur Partners	M. Tarik Haddi	Directeur Général
10	Banque Européenne de Reconstruction et Développement (BERD)	Mme El Ouali Sanae	Principal
11	Banque Européenne d'Investissement (BEI)	M. Reda Tahlaoui	Chargé de projets
12	Banque Populaire	Mme Soumia Alami Ouali	Directrice Banque de la PME
13	BCS Pub Agence publicitaire	Mme Chaima Heraif	Entrepreneur
14	Bio Drive	M. Youssef Ejjoud	Entrepreneur
15	Bio Mouja	Mme Laila Benyahya	Entrepreneur
16	Brossahel	M. Driss Atlassi Douch	Entrepreneur
17	CCG - Caisse Centrale de Garantie	M. Benzina	Directeur des Engagements Entreprises
18	CCG - Caisse Centrale de Garantie	M. Omar Idrissi Amraoui	Chef du Service Fonds d'Investissement
19	CDG Capital Private Equity	M. Hassan Laaziri	Directeur Général
20	CEED Maroc	Mme Sara El Mahi	CEED Networking Manager
21	CESE - Conseil économique, social et environnemental	M. Guédira	Conseiller
22	CGEM	M. Zakaria Fahim	President Commission TPE-PME, GE-PME et AE
23	CGEM	Mme Meryem Zaïri	Presidente Commission Start-up et Entrepreneuriat
24	CGEM / Harvard Consulting	M. Saad Hamoumi	CEO
25	Circus	M. Mohamed Seydina	Entrepreneur
26	CISE Cluster	M. Achraff Alami	Chargé de mission
27	CMTPE - Confédération Marocaine des TPE-PME	M. El Fergui	Président
28	CRI Casablanca	M. Mehdi Ait Berri	Chef de Division Aide aux Investisseurs
29	CRI Casablanca	Mme Fatima Zahra Mokhtari	Chef de Division Promotion et Coopération
30	Déco Béton	Mme Laïla El Aïssaoui	Entrepreneur
31	Dream Print	M. Othman Hajjami	Entrepreneur
32	El Maarij Edition	M. Mehdi Bourragat	Entrepreneur
33	Endeavor	M. Réda Lakhli	Directeur Consultant
34	Energy Creation	M. El Madani Bentaleb	Entrepreneur
35	Espace Bidaya / Impact Network	Mme Sarah Diouri	Directrice
36	Evaptainers	M. Yassine Maghnoij	Entrepreneur
37	FHT Construction	M. Mohamed Fahmi	Entrepreneur
38	Finance in Motion	M. Hamza Louizi	Investment Analyst
39	Fondation Ardi de microcrédit	M. Fatima Zohra Hda	Chargée du Département Suivi & Animation Réseau
40	Fondation Mohamed V pour la Solidarité	M. Helafi	Chef de Projet
41	Forum International de la TPE	Mme Amal Cherif Haouat	Presidente du Forum International de la TPE
42	Green Services	M. Salaheddine El Azzouzi	Entrepreneur
43	H Seven	M. Amine El Hazzaz	Fondateur et CEO

44	Impact Lab	Mme Salma Kabbaj	Co-fondatrice et Directrice Générale
45	Izem Consulting	M. Mohamed El Mourabit	Entrepreneur
46	KLUSTER CFCIM (Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc)	Mme Meriem Faris	Chargée de Mission Kluster CFCIM
47	La Factory	M. Mehdi Alaoui	Fondateur
48	Lamamy	Mme Meriem Cheraji	Entrepreneur
49	Luxo Negoce	M. Zakaria Brakech	Entrepreneur
50	Mara Navettes	M. Adnane Belamkadam	Entrepreneur
51	Maroc PME	M. Mounir Zraïdi	Responsable Développement
52	Mediara Argan	M. Mohamed Boulahyara	Entrepreneur
53	Mentor / Accompagnement d'entrepreneurs	M. Ismail Lahsini	Directeur Fondateur
54	MNF Club / Maroc Numeric Fund	M. Omar El Hyani	Directeur d'investissement
55	MNF Club / Maroc Numeric Fund	Mme Dounia Boumehti	Directrice Générale
56	MOROCCAN CISE	Mme Sara Zakour	Incubator Coordinator
57	ONUDI	M. Omar Agodim	Projet Cleantech
58	ORKUS Smart Solutions	M. Zakaria Latif	Entrepreneur
59	Outlierz	Mme Kenza Lahlou	Fondatrice et directrice
60	Réseau Entreprendre Maroc	Mme Meryam Zouhri	Directrice Générale
61	Sabri Event	M. Abdelaziz Sabri	Entrepreneur
62	Silvestri Media S.A.R.L. (Food Magazine - CHR Magazine)	M. Adel Amor	Directeur Général
63	Start Up Maroc	Mme. Zineb Rherasse	Directrice
64	Technopark Casablanca	Mme Lamiae Benmakhlouf	Directrice Générale
65	Technopark Rabat	Mme Afaf Bouabid	Single Point of Contact
66	Université Mohamed V - Rabat	Mme Karima Ghazouani	Directrice du Centre Universitaire de l'entrepreneuriat

## Annexe 4 : Atelier du 16 avril 2019 - Liste des personnes présentes

	ORGANISME/ENTREPRISE	PRENOM et NOM	TITRE
1	AFEM	Mme Aicha Amrani Laasri	Presidente Nationale
2	Al Amana	Mme Meriem Hachimi	Chef d'Agence
3	Ambassade des Pays-Bas	M. Luc Shillings	Conseiller Economique
4	Ambassade des Pays-Bas	M. Adil Raitab	Conseiller Adjoint - Section Economique
5	Ambassade des Pays-Bas	M. Kalle Solvsteen	Stagiaire EA
6	Azur Partners	M. Tarik Haddi	Directeur Général
7	Banque Européenne de Reconstruction et Développement (BERD)	Mme El Ouali Sanae	Principal
8	Bidaya	Mme Zineb Fakhani	Responsable de Développement
9	Bureau Commercial de l'Ambassade d'Espagne	Mme Helena Lopez	Consultant
10	CCG - Caisse Centrale de Garantie	Mme Oumaima Fathi	Analyste de Projet
11	CGEM	Mme Meryem Zaïri	Presidente Commission Start-up et Entrepreneuriat
12	CGEM	M. Zakaria Fahim	President Commission TPE-PME, GE-PME et AE
13	CGEM / Harvard Consulting	M. Saad Hamoumi	CEO
14	CISE Cluster	M. Achraff Alami	Chargé de mission
15	Crédit du Maroc	M. Abdellatif Lakmane	Chargé de mission Entreprises
16	Délégation de l'Union Européenne	Mme Sandrine Beauchamp	Chargée de Programmes de Coopération
17	Fondation Mohamed V pour la Solidarité	M. Helafi	Chef de Projet
18	Go Consulting	M. Ali Bensouda	Managing Partner
19	H Seven	M. Amine El Hazzaz	Fondateur et CEO
20	Impact Lab	Mme Salma Kabbaj	Co-fondatrice et Directrice Générale
21	La Factory	M. Mehdi Alaoui	Fondateur
22	Mentor / Accompagnement d'entrepreneurs	M. Ismail Lahsini	Directeur Fondateur
23	Mida Group Tunisia	M. Antonino Trimarchi	Directeur Général
24	MNF Club / Maroc Numeric Fund	M. Omar El Hyani	Directeur d'investissement
25	MNF Club / Maroc Numeric Fund	Mme Dounia Boumehdi	Directrice Générale
26	MOROCCAN CISE	Mme Sara Zakour	Incubator Coordinator
27	ONUDI	M. Omar Agodim	Projet Cleantech
28	Outlierz	Mme Kenza Lahlou	Fondatrice et directrice
29	RVO	Mme Qazal Yamali	Advisor
30	RVO	Mme Kim Mulder	Advisor
31	Seaskin Morocco	Mme Allaoui Nawal	Gérante
32	Secrétariat d'Etat chargé du Développement Durable	Mme Fatima-Zohra Belmoubarik	Ingénieur
33	Services du Chef du Gouvernement	M. Mohamed Alami Berrada	Chargé de mission
34	Tidjani Consulting	M. Houcine Boufassi	Consultant
35	Tidjani Consulting	M. Alaedine Tidjani	Consultant
36	Triple Jump	Mme Julia Kho	Knowledge Manager
37	Université Hassan II	M. Khalid El Ouazzani	Directeur Laboratoire de Recherche

***Les questions débattues par les 3 groupes de travail :***

**Groupe de Travail 1 :**

- Comment adresser la prise en charge des TPE ?
- Quels produits financiers seraient les plus adaptés ?
- Quel accompagnement technique serait adapté aux besoins des TPE ?

**Groupe de Travail 2 :**

- Comment renforcer l'écosystème de la start-up ?
- Est-ce que l'écosystème gagnerait à se spécialiser ? si oui, dans quelle mesure ?
- Quelle est votre lecture des programmes d'accompagnement et les moyens mis en œuvre pour accompagner les start-ups ?
- A quel stade de développement des start-ups positionner les fonds de financement ?

**Groupe de Travail 3 :**

- Quel type de soutien financier pour les entreprises génératrices de croissance ?
- Quel type d'instrument financier serait le plus adapté pour accélérer la croissance ?
- Comment faciliter pour ces entreprises l'accès aux marchés ?
- Est-ce qu'une approche sectorielle serait adaptée ?

**# ClosingTheGap MENA**  
**Rapport-Pays**  
**MAROC**

**Analyse de l'Ecosystème Entrepreneurial**  
**Etude commissionnée par :**

**Dutch Good Growth Fund (DGGF) / Fonds d'investissement : PME locales**  
**Juin 2019**