







SA MAJESTÉ LE ROI MOHAMMED VI

**Extrait du Message Royal**  
**adressé aux participants au séminaire**  
**« PME : Moteur de la croissance économique »**  
**Rabat - les 30 Novembre et 1<sup>er</sup> Décembre 1999**

... «Nous veillerons à ce que Notre pays soit doté, dans les meilleurs délais, d'une charte nationale devant constituer le fondement d'une stratégie contractuelle, sur la base de laquelle seront définis les droits et devoirs des différents partenaires concernés par le secteur de la petite et moyenne entreprise, et clarifiés les moyens devant faciliter leur mise à niveau et le développement de ce secteur, dans le respect des spécificités de ses besoins et des conditions de son fonctionnement.

L'objectif du développement durable du secteur des petites et moyennes entreprises que Nous voulons atteindre, demeure tributaire de la prise de conscience, par l'ensemble des acteurs économiques, du rôle vital qui incombe à ce secteur et de leur engagement à veiller à l'adaptation de leurs méthodes de travail et de leurs pratiques de sorte à réagir et à répondre positivement aux dispositions de la charte nationale après qu'un consensus se fût dégagé à son sujet et qu'elle fût adoptée conformément aux procédures constitutionnelles qui lui confèrent force de loi.»...

Extrait du discours de M. ABDERRAHMAN YOUSOUFI,  
Premier Ministre, lors de la séance de clôture du séminaire :  
« PME : Moteur de la croissance économique »  
Rabat – les 30 novembre et 1<sup>er</sup> décembre 1999

...« La promotion et le développement des PME constituent aux plans économique, social et politique des engagements majeurs du Gouvernement, lequel, répondant aux Hautes Directives Royales, continuera à déployer tous les efforts nécessaires en vue d'améliorer l'environnement juridique des entreprises en général, celui des PME en particulier, à travers notamment, l'amélioration des conditions d'accès aux financements et l'allègement de leurs coûts, la mise en place de services techniques d'appui et la levée des entraves existantes telles les contraintes d'ordre foncier.

Nous veillerons à réformer les procédures administratives et à améliorer les structures d'accueil et d'appui des opérateurs économiques privés auxquels un cadre institutionnel adéquat doit permettre de se développer dans le respect strict des règles de la concurrence, de la transparence et de l'état de droit »...



M. ABDERRAHMAN YOUSOUFI,  
Premier Ministre



## LETTRE DE MISSION AU FOCUS GROUP

Madame, Monsieur,

Le tissu productif national est composé de plus de 95 % de petites et moyennes entreprises qui ne créent que 20% des richesses du pays. Cette forte asymétrie signifie que l'économie nationale recèle des gisements réels de productivité à explorer et un potentiel important de croissance à mettre en valeur.

La mission de définir une politique cohérente d'encouragement aux PME devenue, dès lors, une préoccupation majeure du gouvernement a été dévolue, du fait de son caractère horizontal, au Ministère Délégué auprès du Premier Ministre chargé des Affaires Générales du Gouvernement ;.

Afin de la mener avec le maximum d'expertise, j'ai décidé de constituer un groupe de travail ad'hoc, un Focus Group, chargé de déployer une réflexion et de faire des propositions pouvant constituer la base d'une stratégie nationale de développement des PME.

Ce Focus Group, dont le pilotage et l'animation des travaux seront assurés par quatre experts nationaux, bénéficiera de la participation d'opérateurs privés, d'universitaires, de représentants des organisations professionnelles, de la société civile, des Chambres de Commerce, d'Industrie et des Services, de l'Administration.

Je souhaiterais que ses travaux soient guidés par le souci de la plus large concertation et de l'opérationnalité des propositions.

La concertation et le dialogue avec les opérateurs privés, les institutions représentatives et les départements administratifs sont, en effet, le meilleur moyen de s'assurer de :

- la coordination des efforts de tous les intervenants dans le secteur des PME ;
- l'harmonisation des mesures d'appui au développement de ce dernier pour créer le maximum de synergies ;
- l'amélioration de son environnement économique et administratif.

L'opérationnalité des conclusions devrait, de son côté, garantir :

- l'objectivité et la pertinence du diagnostic ;
- la clarté des objectifs à atteindre compte-tenu de la spécificité des PME ;
- la cohérence et la progressivité des composantes d'une stratégie adaptée à cette catégorie d'entreprises ;
- la promotion de nouveaux rapports avec l'Etat basés sur un réel partenariat, en rupture avec toutes les formes d'assistanat.

Le Focus Group, qui consacrera l'essentiel de ses travaux à élaborer un arsenal de mesures cohérentes visant à promouvoir des PME compétitives et viables parmi celles qui opèrent dans le cadre de l'économie formelle, privilégiera, cependant, les propositions susceptibles de créer, également, un effet d'appel sur les PME qui ont choisi la voie de l'économie souterraine.

L'édition d'un «**Livre Blanc de la petite et moyenne entreprise**» couronnera ses travaux. Ce document constituera la trame des sujets autour desquels s'organiseront les débats du séminaire qui se tiendra, à l'initiative du Ministère délégué auprès du Premier Ministre chargé des Affaires Générales du Gouvernement, les 30 novembre et 1<sup>er</sup> décembre 1999, à Rabat, sous le thème : " La Petite et Moyenne Entreprise : moteur de la croissance économique "

Ainsi enrichi, le Livre Blanc constituera, dans une phase ultime, un cadre de référence lors de l'élaboration par l'Administration de la «**Charte de la PME**» devant définir les rapports de partenariat à promouvoir entre l'Etat et les opérateurs dans ce secteur spécifique.

En vous exprimant tout l'intérêt que nous portons à votre contribution, nous vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, avec nos remerciements, l'expression de notre sincère considération.

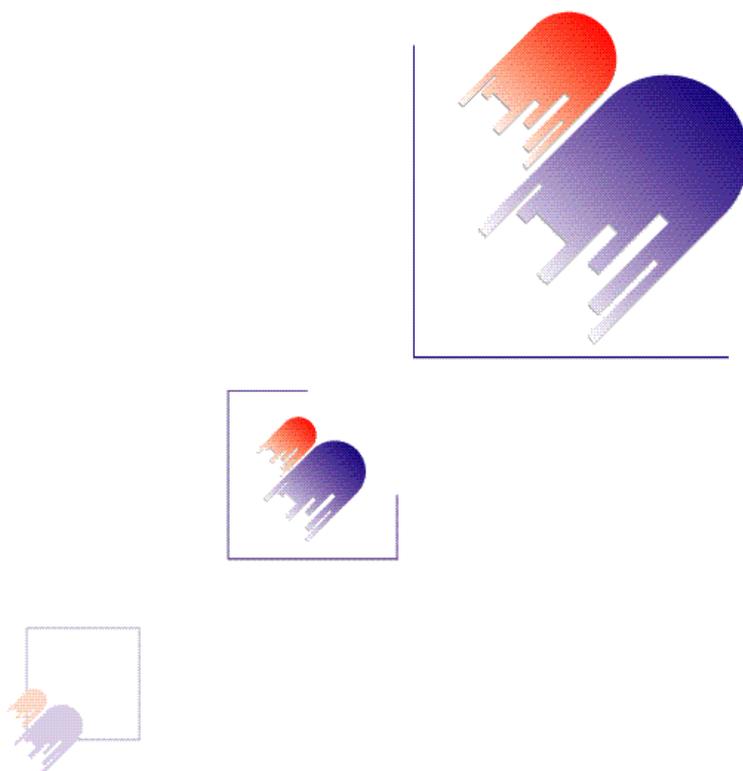
MONSIEUR AHMED LAHLIMI  
MINISTRE DÉLÉGUÉ AUPRÈS DU PREMIER MINISTRE  
CHARGÉ DES AFFAIRES GÉNÉRALES DU GOUVERNEMENT



M. le Premier Ministre lors de la cérémonie de clôture,  
à sa droite : M. Ahmed LAHLIMI, Ms. LAABOUDI

# Le Livre Blanc

La Petite et Moyenne Entreprise



Moteur de la croissance économique

## TITRE I

# POLITIQUE GÉNÉRALE POUR LA PME

## CHAPITRE PRÉLIMINAIRE : LA PME DANS L'ÉCONOMIE MAROCAINE

### PREMIÈRE PARTIE : ÉTAT DES LIEUX

**CHAPITRE 1 :** Absence de cadre général cohérent et inefficience des mesures de promotion de la PME

**CHAPITRE 2 :** Obstacles administratifs et complexité de la réglementation

**CHAPITRE 3 :** Contraintes d'accès aux marchés, au financement, aux zones et locaux d'implantation

**CHAPITRE 4 :** Développement insuffisant des facteurs de compétitivité  
**SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC**

### DEUXIÈME PARTIE : POLITIQUE DE LA PME

**CHAPITRE 1 :** Missions et objectifs

**CHAPITRE 2 :** Orientations stratégiques

**CHAPITRE 3 :** Proposition de mesures

**CHAPITRE 4 :** Instruments de mise en oeuvre de la politique PME

**SYNTHÈSE DE LA POLITIQUE PME**

## TITRE II

# 30 MESURES PRIORITAIRES

**I - CADRE GÉNÉRAL DE PROMOTION DE LA PME**

**II - CULTURE D'ENTREPRISE**

**III - TERRAINS, LOCAUX PROFESSIONNELS ET ZONES INDUSTRIELLES**

**IV - FINANCEMENT**

**V - FACTEURS DE COMPÉTITIVITÉ**

**ANNEXES**

**TABLE DES MATIÈRES**

Le présent Livre Blanc est l'aboutissement d'une démarche participative initiée par le Ministère des Affaires Générales du Gouvernement qui a réuni dans le cadre d'un groupe de réflexion (Focus Groupe) près de 60 acteurs <sup>(1)</sup> du monde des Affaires, de l'Université, de l'Administration et des Organisations Professionnelles.

L'objectif de ce Livre Blanc est de :

- Faire un diagnostic approfondi de la situation actuelle de la PME ;
- Proposer les principales orientations d'une stratégie globale et cohérente pour le développement de la PME ;
- Identifier les axes et les mesures concrètes de mise en œuvre de cette stratégie ;
- Refléter un consensus général autour de la stratégie retenue et de la mise en œuvre de la politique d'intervention en direction de la PME.

Le Livre Blanc devrait servir de plate-forme à la mise en place d'un cadre juridique retraçant l'ensemble des principes et des axes d'intervention d'une politique spécifique à la PME considérée comme moteur du développement économique, de la cohésion sociale et de l'intégration régionale.

Le diagnostic de l'existant constitue le point de départ de ce Livre Blanc. Il ressort de cet état des lieux que de nombreuses mesures en faveur de la PME ont été menées par les pouvoirs publics et les organismes placés sous leur tutelle. Cependant, ces mesures ont manqué de vision globale, de cohérence et d'efficacité.

Les orientations d'une stratégie globale ont été formulées. Cette stratégie a privilégié une démarche systémique où il a été tenu compte des questions conditionnant, de manière cruciale, la vie de la PME.

Des mesures concrètes et réalistes pour stimuler la croissance des PME sont également avancées. La création d'institutions spécialisées pour pérenniser et concrétiser l'intérêt pour la PME est proposée.

En conclusion, le Livre Blanc consacre la reconnaissance de la PME, vise l'harmonisation du cadre de promotion et propose la création d'interlocuteurs dédiés à la PME. Cette démarche se propose de consolider la population PME existante, de réduire la mortalité des PME et de favoriser la création de nouvelles entités.

---

(1) Cf. liste des participants aux travaux du focus Groupe en Annexe 5

Le contenu du Livre Blanc a fait l'objet d'un débat large et ouvert lors du séminaire <sup>(1)</sup> «PME : Moteur de la croissance économique ». Ont pris part à ce séminaire plus de 400 acteurs nationaux des secteurs public et privé, des organisations professionnelles, des chambres consulaires et des invités étrangers représentant des organismes de référence en matière d'appui et de promotion de la PME :

- **APCE** : Agence pour la Création d'Entreprises – France
- **BDPME** : Banque de Développement des PME – France
- **Banque Mondiale**
- **BRED** : Banque Populaire Française spécialisée en matière de financement de PME
- **Chambres de Commerce de Barcelone**
- **Chambre de Commerce de Milan**
- **FIAS** : Foreign Investment Advisory Services  
(Service Conseil pour les Investissements Extérieurs, Groupe Banque Mondiale)
- **SAJE** : Service d'aide aux Jeunes Entrepreneurs – Montréal / Canada
- **SBA** : Small Business Administration (Agence Fédérale Américaine pour la PME)
- **Secrétariat d'Etat à la PME - France**
- **SFI** : Société Financière Internationale

Les échanges à l'occasion de ce séminaire ont permis d'enrichir certains aspects du Livre Blanc. Les interventions des divers participants au séminaire ont largement conforté les travaux du Focus Groupe dans sa démarche, son diagnostic et ses recommandations.

Fawzi BRITEL  
Ahmed LAABOUDI  
Abdennasser DAIF  
Rachid M'RABET  
Les experts animateurs du Focus Group



Cérémonie de clôture du séminaire «PME : moteur de la croissance économique» présidée par M. le Premier Ministre

(1) Séminaire organisé sous le Haut Patronage de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, par le Ministère des Affaires Générales du Gouvernement, les 30 novembre et 1er décembre 1999 à Rabat



# TITRE I

# POLITIQUE GÉNÉRALE POUR LA PME

### I - LA PME, ACTEUR MAJEUR DE LA VIE ÉCONOMIQUE

#### A - Un intérêt universel grandissant pour la PME

D'une manière générale, le concept de PME a évolué en trois phases bien distinctes :

1. Dans un contexte économique reposant avant tout sur l'industrie et la recherche des économies d'échelle, la PME n'était pas considérée comme pouvant être efficiente. Durant cette première phase, la notion même de PME était absente du langage économique usuel.
2. Dans une seconde phase, se manifeste un intérêt pour la PME, mais uniquement en rapport avec la grande entreprise. La grande entreprise doit pouvoir baigner dans un tissu de petites et moyennes industries, à même d'absorber les chocs externes.
3. Dans un contexte beaucoup plus récent, la PME bénéficie désormais d'une attention particulière. La tendance mondiale actuelle tend à considérer la PME comme un acteur majeur et non résiduel, de la vie économique. Démonstration en est ainsi pleinement faite avec le concept de nouvelle croissance qu'ont connu les Etats-Unis à la fin des années 90.

Par ailleurs, le développement des nouvelles technologies favorise l'émergence de nouveaux métiers et de nouveaux modes d'organisation du travail (commerce électronique, télétravail, etc.) particulièrement adaptés à ce type d'entreprises. La PME est donc partout promise à un bel avenir et sera appelée à jouer un rôle de plus en plus important.

#### B - Prépondérance numérique de la PME dans le tissu productif national

La prépondérance numérique de la PME dans le tissu productif peut être mise en évidence à partir de l'analyse des données puisées dans les quatre principales sources d'informations statistiques.

## 1. Etablissements patentés :

Pour la première source constituée du fichier des patentes, le nombre des «établissements patentés» est de 527.500 en 1995 contre 392.300 en 1988, soit une création nette totale de 135.200 unités ou une progression annuelle moyenne de 19.300 unités.

Une grande partie de ces établissements patentés est constituée de PME. Les données de 1988 avaient relevé que les entreprises de moins de 50 salariés représentaient 99,6% du total des entreprises. Encore faut-il préciser qu'au sein de ce volant de PME, 63 % relève de l'informel. Ce poids relatif n'a pas dû connaître un changement significatif en 1998. Le prolongement de la tendance relevée entre 1988 et 1995 donnerait environ 600.000 unités en 1998 dont environ 200.000 unités appartenant au secteur formel.

## 2. Entreprises présentant un bilan à l'Administration fiscale :

Selon cette source <sup>(1)</sup>, le nombre d'entreprises s'élève en 1995 à 42.600 unités tous secteurs d'activité confondus. Les PME définies comme étant celles qui réalisent un chiffre d'affaires annuel inférieur à 10 Millions de dirhams, représentent environ 92% du total recensé.

## 3. Entreprises affiliées à la CNSS :

Le dépouillement des données de la CNSS montre que le nombre d'affiliés s'élève en 1998 à 76.000 contre 60.000 en 1996. En retenant l'hypothèse maximaliste que le nombre de grandes entreprises serait d'environ 1.500 et que les entreprises affiliées mais ne cotisant plus est de 4.500, on arrive à la conclusion que le nombre de PME affiliées à la CNSS est d'environ 70.000 (soit 92% du total).

## 4. Echantillon des PMI du Ministère de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat.

Selon les données du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat relatives aux entreprises qui exercent dans les industries de transformation, les PMI <sup>(2)</sup> représentent en 1998 environ 92% de l'échantillon.

### POURCENTAGE DE LA POPULATION PME DANS LE TISSU PRODUCTIF

Population d'entreprise	Critères de définition PME / PMI	Nombre total d'entreprises	PME / PMI en nombre	PME / PMI en %
• Établissements patentés - 1985 (*)	moins de 50 salariés	527 500	525 400	99,6 %
• Entreprises présentant un bilan à l'administration fiscale - 1995	Chiffre d'affaires < 10 millions Dhs	42 600	39 200	93,0 %
• Entreprise affiliées à la CNSS - 1998	(**)	76 000	70 000	92,1%
• Échantillon PMI - Ministère de l'industrie du commerce et de l'artisanat - 1998	moins de 200 salariés	6 600	6 100	92,4%

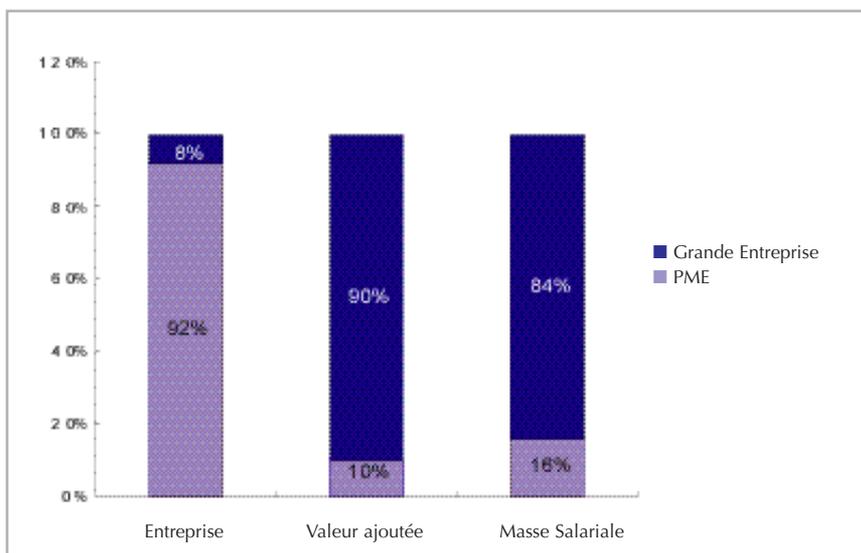
(\*) Y compris les entreprises relevant du secteur informel

(\*\*) PME / PMI déterminées par élimination des Grandes Entreprises (maximum 1 500) et celles ne cotisant plus (estimées à 4 500)

(1) Source constituée des données fiscales telles qu'elles figurent dans la publication de la Direction de la Statistique «Images économiques des Entreprises - décembre 1998 »

(2) Selon cette source, la PMI est définie comme étant une entreprise employant moins de 200 salariés

En définitive, la prépondérance numérique de la PME au sein du tissu productif est éclatante et ce, quelque soit le critère retenu ou la source consultée.

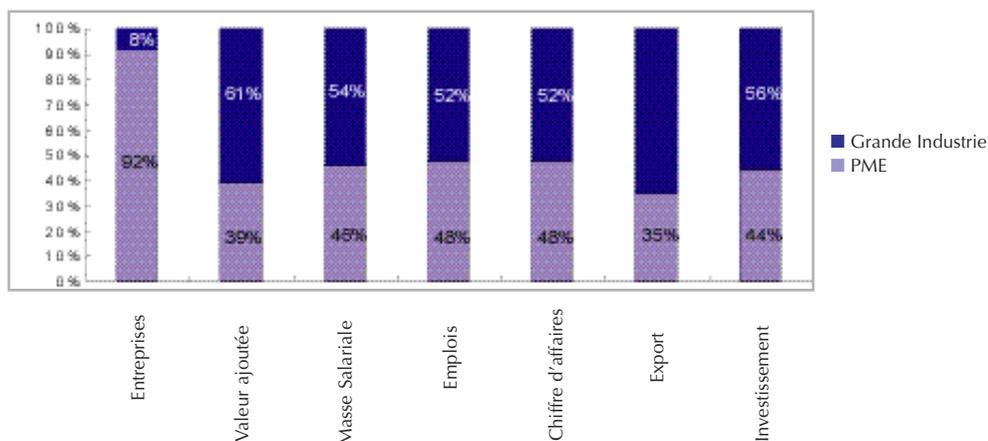


Source : Direction de la Statistique

### C- Faible contribution de la PME

La prépondérance numérique de la PME au sein du tissu productif contraste avec la modestie de sa participation à l'activité économique. Cette faible contribution peut être illustrée de trois manières différentes :

#### 1. Faible participation des PME à la création des richesses :

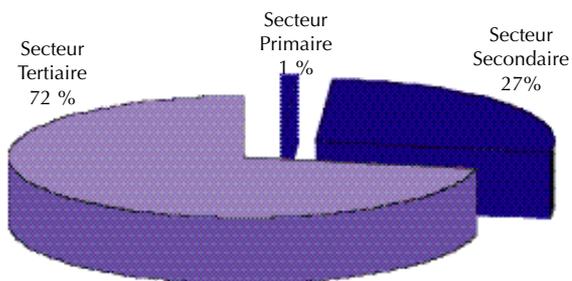


Source : Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (1998)  
Grande Industrie PME

## 2. Forte concentration des PME dans le Commerce et les Services :

Sur les 39.200 PME recensées par la Direction de la Statistique, on observe :

### RÉPARTITION SECTORIELLE DES PME



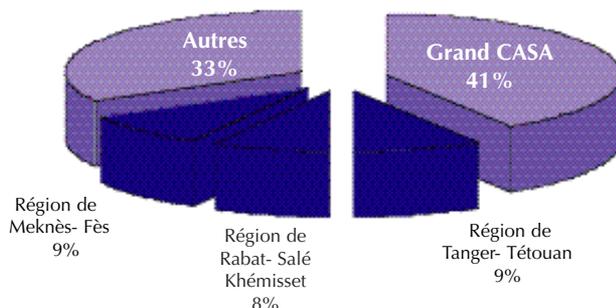
(Source : Direction de la Statistique 1998)

L'essentiel des PME est donc fortement concentré au niveau des activités du commerce et des services, ce qui confirme au demeurant la tendance observée dans les pays dits avancés.

## 3. Forte concentration géographique des PMI

Conformément au nouveau découpage administratif en 16 régions, on observe la répartition géographique suivante :

### RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES PME



(Source : Direction de la Statistique 1998)

Seule donc une partie du territoire est attractive aux yeux des créateurs d'entreprises. Plus de la moitié des PMI sont concentrées dans l'axe Casa-Kénitra.

## II- UN CONTEXTE FAVORABLE POUR LA PME

Le contexte actuel est de nature à contribuer à la mise en place d'un dispositif de développement de la PME pour des raisons tenant :

- à la stratégie d'ouverture sur l'extérieur ;
- à la préférence affichée par la puissance publique pour « davantage d'Etat facilitateur » et « moins d'Etat opérateur » ;
- aux atouts intrinsèques aux PME.

### A- Ouverture de l'économie et promotion de la PME

Le contexte de mondialisation et la stratégie d'ouverture sur l'extérieur <sup>(1)</sup> exigent la mise en place d'une politique spécifique en faveur des PME. En effet, à la faveur de cette ouverture, les PME devront faire face au poids de la concurrence étrangère que ce soit au niveau de leurs débouchés traditionnels à l'exportation ou sur leur propre marché interne. Moins équipées, moins organisées et ne bénéficiant d'aucune politique spécifique de l'Etat, les PME marocaines n'auraient guère de chance de relever les défis de la compétitivité face aux entreprises européennes.

La politique d'ouverture poursuivie par les autorités marocaines ne peut donc réussir sans tenir compte des exigences particulières d'une population de PME aussi importante.

### B- De l'«Etat opérateur » à l'«Etat facilitateur »

La politique publique se caractérise par un désengagement progressif des activités de production, et le recentrage sur le rôle de l'Etat facilitateur et accompagnateur de l'initiative privée.

De même, la politique d'intervention publique ciblant le développement de l'infrastructure à fortes externalités et le désenclavement de l'arrière pays aura, sans nul doute, des retombées positives sur le développement de l'entreprise en général et de la PME en particulier.

Les deux principales orientations de la politique de l'Etat – désengagement de la production et ciblage de l'infrastructure de base – constituent donc deux puissants stimulants au développement de la PME.

### C- Atouts intrinsèques à la PME

La PME a des vertus spécifiques reconnues universellement :

- capacité d'adaptation aux crises et aux chocs exogènes ;
- flexibilité et souplesse des structures de gestion et de production ;

---

(1) Accord d'association et perspectives d'établissement d'une zone de libre échange et le respect des engagements au titre des accords de l'OMC

- meilleur coefficient « investissement / emplois » ;
- plus grande mobilité des facteurs qui permet une meilleure allocation des ressources par rapport aux besoins du marché ;
- offre des opportunités à des couches sociales plus larges pour participer aux processus de création de richesse.

Ce sont ces atouts spécifiques qui expliquent que la promotion de la PME constitue actuellement une composante importante des politiques publiques dans de nombreux pays ; même ceux à économie très avancée. La croissance remarquable et le plein emploi affichés par l'économie américaine sont largement tributaires de la politique spécifique mise en place au cours des années 1960 et 1970 en faveur des PME.

### III- PROMOUVOIR DES PME VIABLES

Toute politique durable en direction de la PME devrait avoir pour cible :

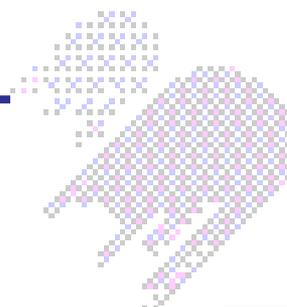
- 1) des PME appartenant au secteur organisé. Cette politique spécifique au profit des PME organisées provoquera, sans nul doute, « un effet d'appel ». La migration de l'informel vers le secteur organisé ne peut être que bénéfique pour l'économie dans son ensemble
- 2) des PME compétitives, c'est à dire des entités capables de par leur structure et leur dynamisme, de répondre de façon durable aux sollicitations de leur environnement dans un marché ouvert et concurrentiel.

Faut-il rappeler que la PME qui bénéficie d'atouts importants souffre de fragilités multiples. Cette fragilité se fait sentir de manière plus aiguë au cours de la phase de création et lors des premières années d'existence de la PME.

C'est dire que la thérapeutique dont bénéficierait, à l'avenir, la PME devra se traduire par la mise en œuvre de mesures susceptibles de renforcer son immunité et de lui assurer les moyens de son auto-développement.



# PREMIÈRE PARTIE



## ETAT DES LIEUX

CHAPITRE 1 : Absence de cadre général cohérent et inefficience des mesures de promotion de la PME

CHAPITRE 2 : Obstacles administratifs et complexité de la réglementation

CHAPITRE 3 : Contraintes d'accès aux marchés, au financement, aux zones et locaux d'implantation

CHAPITRE 4 : Développement insuffisant des facteurs de compétitivité

SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC

**D**ans le cadre de cet état des lieux, l'accent est mis sur les facteurs qui freinent le développement des PME. A cet égard, le Focus Groupe a regroupé l'ensemble des principaux dysfonctionnements en quatre points :

- le premier point qui est apparu comme fondamental par rapport aux objectifs du présent Livre Blanc porte sur l'absence de cadre général cohérent et l'inefficacité des mesures et programmes de promotion et fait l'objet du chapitre I de cette partie.
- le second point relatif aux obstacles administratifs et à la complexité de la réglementation qui font peser sur la PME un handicap beaucoup plus lourd que pour les grandes firmes, est traité dans le chapitre II.
- Le troisième point, développé dans le chapitre III de cette partie, met en relief les contraintes d'accès aux marchés, au financement, aux zones et locaux d'implantation qui constituent un frein au développement des entreprises en général et des PME en particulier.
- Le quatrième point, objet du chapitre IV, souligne le développement insuffisant des facteurs à fort impact sur la compétitivité des PME.

## INEFFICIENCE DES MESURES DE PROMOTION DE LA PME

**D**ans le contexte actuel, la PME est structurellement affectée par :

- l'absence de définition unifiée ;
- l'inefficience des mesures et programmes existants ;
- l'absence de cadre général cohérent de promotion.

### I- ABSENCE DE DÉFINITION UNIFIÉE

Il n'est pas facile de définir ce que l'on entend par PME. La notion de «petitesse» se conçoit essentiellement par rapport à un comportement économique et organisationnel.

Ainsi :

- le comportement économique de la petite entreprise se caractérise par son incapacité à exercer une influence significative sur son marché ;
- le comportement organisationnel se définit par la présence d'un entrepreneur, marquant la PME par sa personnalité.

Plusieurs définitions de la PME ont été envisagées, mais toute tentative de définition universelle a été abandonnée au profit de définitions élaborées au niveau national en fonction des conditions propres à chaque pays.

On distingue deux familles de critères : les critères quantitatifs et les critères qualitatifs

- 1- Les critères quantitatifs sont nombreux, diversifiés et touchent aux différentes composantes de l'activité de l'entreprise : l'effectif, le chiffre d'affaire, la valeur ajoutée, le capital social, l'implantation, le marché, etc.
- 2- Les critères qualitatifs sont utilisés pour compléter les premiers mais aussi pour donner de la PME une image fidèle puisqu'ils renseignent sur sa structure interne, son organisation et ses méthodes de gestion.

Au Maroc, pour les raisons historiques déjà évoquées, il n'existe pas une définition légale de la PME mais plusieurs définitions. Pour la PMI cependant, la loi avait défini les entreprises éligibles à certains avantages notamment à caractère fiscal. De manière générale d'ailleurs, la plupart des critères de classification adoptés se réfèrent presque exclusivement à la PMI et figurent dans le Code des Investissements Industriels de 1983.

Ainsi :

- la PMI désigne toute entreprise dont le programme d'investissement comporte des équipements de production pour une valeur minimale de 100.000 Dhs et maximale de 5 millions de dirhams, et dont le coût d'investissement par emploi stable est inférieur à 70.000 Dhs. Le nombre d'emplois créés n'est pas pris en compte de manière explicite, mais à travers le coût par emploi (soit 70 personnes au maximum). A la même époque, la Banque Mondiale accordait des crédits au Maroc pour développer ce secteur et les critères étaient du même ordre : 5 millions de dirhams d'actif net. Depuis 1988, cette institution a porté ce plafond à 8 millions de dirhams, actualisable tous les six mois.
- le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat, dans le cadre de ses enquêtes annuelles sur les entreprises industrielles, définit la PMI comme étant l'entreprise employant moins de 200 salariés.
- la loi cadre formant Charte de l'Investissement n'a pas précisé le concept de PME. Elle prévoit des incitations à caractère fiscal au profit de toutes les entreprises indépendamment de leur taille.
- La Fédération PME-PMI a récemment adopté une définition de la PME répondant à l'approche multi-critères suivante <sup>(1)</sup> :
  - Moins de 200 employés permanents ;
  - Moins de 50 millions de dirhams de chiffre d'affaires ;
  - Total bilan annuel inférieur à 40 millions de dirhams ;
  - Coût de l'investissement de l'ordre de 75.000 Dhs par emploi ;
  - Aucune participation d'un groupe dans le capital de la PME.

En résumé, on peut faire le constat de :

- l'absence de définition légale de la PME ;
- la prédominance du secteur industriel et de critères quantitatifs dans les définitions déjà utilisées.

## II - INEFFICIENCE DES MESURES ET PROGRAMMES EXISTANTS

Depuis le début de la décennie 1970, la PME fait l'objet d'un certain nombre de mesures et programmes d'encouragement <sup>(1)</sup>. Ce dispositif d'encouragement a été initié

---

(1) cette définition multi-critères se rapproche de celle arrêtée par l'Union Européenne

par de nombreux intervenants <sup>(2)</sup>.

Cependant, si l'on compare la contribution de la PME marocaine aux principaux agrégats économiques à celle d'autres pays, on constate que le bilan demeure limité.

L'inventaire des mesures et programmes existants fait ressortir :

- La prédominance des programmes qui ont trait au financement. Or, la PME souffre certes de problèmes de financement importants, mais aussi de problèmes de gestion, d'encadrement, de marché...
- L'absence de mesures d'appui et de programmes de portée générale ;
- La pluralité de mesures et d'intervenants. Source de richesse, cette pluralité n'est pas inefficace en soi. Le nombre d'acteurs est d'ailleurs sensiblement moins important que dans d'autres pays. Mais on regrette une dilution des efforts et une absence de coordination ;
- L'absence de schéma directeur fédérant l'ensemble des mesures.

### III - ABSENCE DE CADRE GÉNÉRAL COHÉRENT DE PROMOTION

Le diagnostic du cadre général de promotion de la PME au Maroc à travers l'inventaire des acteurs / actions menées et l'évaluation des réalisations et de leur efficacité montre que la PME ne bénéficie pas encore, au Maroc, d'un environnement adéquat favorisant son développement et une meilleure contribution à la création de la valeur ajoutée.

Les principales faiblesses résident dans les points suivants, à savoir :

- l'absence de cadre général cohérent et de système de promotion développé selon une approche systémique, ainsi que l'existence d'acteurs dont les actions sont éparpillées et les efforts dilués ;
- le manque de professionnalisme et de moyens ( encadrement, disponibilité de l'information, ressources financières...) des organismes de promotion existants (Communes, Chambres Consulaires, Associations Professionnelles...).

---

(2)

(1) voir annexe 1

(2) voir annexe 2

## OBSTACLES ADMINISTRATIFS ET COMPLEXITÉ DE LA RÉGLEMENTATION

L'expression « obstacles administratifs » est un générique qui couvre une multitude de cas de figures et de situations. Dans le cadre de ce document, trois familles d'obstacles ont été identifiées. Il s'agit d'obstacles occasionnés par :

- les procédures administratives ;
- les relations de travail ;
- la réglementation applicable aux entreprises.

### I- PROCÉDURES ADMINISTRATIVES

L'offre de services administratifs est jugée en deçà des attentes des opérateurs. Les remarques récurrentes formulées à l'encontre des procédures administratives identifient des déficits : dans la gestion du temps, dans la démarche, dans les procédures et dans la communication :

- les délais de traitement des dossiers sont jugés trop longs ;
- les services rendus par l'Administration manquent de cohérence. Ceci est imputable à :
  - une délimitation imprécise des compétences des différentes administrations ;
  - un manque de coordination entre les différentes administrations voire entre les services d'un même Administration ;
- la complexité et le foisonnement de textes donnant lieu à des interprétations multiples non convergentes.
- l'Administration connaît des difficultés de communication avec son environnement qui se manifestent par :
  - un déficit d'information de la part de l'Administration ;
  - l'absence de formalisation des procédures ;
  - l'absence d'interlocuteur dédié à la PME ;
  - l'absence de toute représentation de l'administration dans certaines régions.

Ce constat a été confirmé par une étude récente initiée par le MAGG sur « le parcours de l'investisseur au Maroc ». Selon les conclusions de cette étude « Le problème le plus fréquemment mentionné par les investisseurs au cours de chaque étape du processus de démarrage de l'investissement est le manque de transparence des procé

dures (...). Lorsque les investisseurs s'adressent à des agents de l'administration afin d'obtenir des renseignements, on leur conseille de s'adresser à un cabinet conseil. Les documents exigés pour l'obtention des divers permis et licences sont non seulement nombreux mais souvent exigés plusieurs fois (...).

Pour les petits et moyens investisseurs au Maroc, les goulots d'étranglement dûs à ces difficultés de procédure et le coût élevé des conseils font que ces entreprises ne se conforment pas toujours à ces procédures. Le résultat est que plusieurs petites ou moyennes entreprises évitent de s'inscrire auprès des services des impôts et n'obtiennent pas les permis nécessaires pour opérer. Ceci se traduit par d'importantes pertes en terme de recettes fiscales.»<sup>(1)</sup>

(1) Le parcours de l'investisseur - MAGG / USAID MAROC – juin 1999

## II- RELATIONS DU TRAVAIL

Enjeu important, ces relations de travail posent problème pour les entreprises de manière générale. S'agissant des PME, la difficulté réside dans l'indisponibilité des compétences juridiques internes ou des ressources financières nécessaires au recours à une assistance juridique.

Sous cet angle, les principaux écueils qui se posent à la PME en matière de relations de travail sont :

- conçu selon les schémas industriels des grandes entreprises, le cadre juridique ne prend pas en considération le contexte de la PME ;
- la PME n'a pas les moyens d'organiser en son sein de manière rationnelle les relations de travail ;
- il existe un problème de représentativité, tant du côté des salariés que des entrepreneurs. Il n'y a pas de cadre organisé de négociations salariat / patronat pour la PME ;
- le traitement des conflits est trop complexe. L'absence de mécanismes de règlement rapide des conflits sociaux augmente le coût de la gestion des ressources humaines ;
- la flexibilité du travail est vitale pour la PME dont l'assise financière ne permet pas un recrutement important de salariés à durée indéterminée ; mais cette flexibilité se heurte cependant à l'absence de filet social pour les salariés;
- il n'y a pas de cadre juridique et fiscal spécifique à la PME, permettant la promotion d'une politique d'intéressement ;
- globalement, le poids du dispositif de la Sécurité Sociale et les procédures qui l'accompagnent sont également inadaptés à la PME.

## III- RÉGLEMENTATION DES ENTREPRISES

Parmi les progrès apportés par la réglementation applicable aux entreprises, il y a lieu de citer :

- l'introduction de la forme juridique de la société à responsabilité limitée d'associé unique ;

- l'introduction d'un dispositif de prévention et de traitement des difficultés des entreprises dès les premiers signes d'une crise ;
- la mise en place de la Déclaration Unifiée des Marchandises par les douanes.

Cependant, et en dépit de ces progrès, cette réglementation est à l'origine de trois séries d'appréhensions s'expliquant par :

- la complexité et l'éparpillement des textes ;
- le manque de transparence et donc les possibilités d'arbitraire ;
- la non prise en compte des spécificités liées à la taille des entreprises.

Ces problèmes se retrouvent au niveau :

- de la réglementation comptable, fiscale et sociale ;
- du droit des sociétés ;
- du code des douanes ;
- de l'arbitrage.

## A- Réglementation comptable, fiscale et sociale

Le plan comptable n'est pas adapté à toutes les formes de PME ; en l'occurrence, le plan comptable simplifié reste trop complexe pour la très petite entreprise. Les obligations en terme de production d'informations financières sont globalement lourdes.

L'ensemble des obligations déclaratives comptables, fiscales et sociales sont trop complexes et trop nombreuses. Il existe par exemple plus de 30 formulaires différents ayant trait aux impôts au niveau national. Les chefs d'entreprise doivent soumettre de nombreux formulaires contenant pratiquement les mêmes informations et devant être accompagnés des mêmes pièces.

L'étude précédemment citée sur «le parcours de l'investisseur au Maroc» ajoute que «Les investisseurs considèrent que le régime fiscal marocain est problématique en raison des modifications annuelles de la législation fiscale. Ces changements annuels affectent la planification à long terme des investisseurs du fait de l'évolution des règles fiscales d'une année à l'autre qui peut avoir un impact sur les résultats de la société.

Les investisseurs déclarent que la complexité du système fiscal marocain mène souvent à la confusion et à de nombreuses erreurs dans les déclarations. Le processus compliqué des déclarations fiscales oblige souvent les investisseurs à avoir recours aux services des fiduciaires et des conseils fiscaux. Pour les petites et moyennes entreprises, le coût de ces conseillers est très élevé (...). Il en résulte un taux élevé d'évasion fiscale par les petites et moyennes entreprises, engendrant ainsi de grosses pertes dans les recettes fiscales de l'Etat»<sup>(1)</sup>.

---

(1) « le parcours de l'investisseur » MAGG / USAID MAROC – juin 1999 • Livre Blanc PME

## B- Code des sociétés

La nouvelle loi institue un formalisme encore plus lourd qui ne peut concerner que les très grandes sociétés.

Ce formalisme est d'autant plus pesant que les entrepreneurs (dans une SA ou une SARL) sont maintenant exposés à des sanctions pénales relatives à la constitution, à la direction et à l'administration, aux assemblées d'actionnaires, aux modifications du capital social, au contrôle, à la dissolution. Ces sanctions pénales peuvent concerner des infractions liées à la forme uniquement, comme la non-constatation des délibérations des assemblées par des procès-verbaux. Or, les petites entreprises n'ayant pas l'organisation et les ressources humaines nécessaires sont mécaniquement exposées à ce type de risque.

## C- Code des douanes

En dépit des progrès tangibles réalisés, il reste notable que :

- les formalités douanières peuvent être raccourcies malgré le souci d'amélioration (notamment avec la DUM : Déclaration Unique de Marchandises) ;
- les garanties exigées posent le problème des cautions dont l'obtention nécessite des procédures assez lourdes ;
- les exigences pour l'importation / l'exportation de certains produits, de certificats vétérinaires et phytosanitaires freinent la réactivité des entreprises opérant dans ces secteurs ;
- les importateurs rencontrent souvent des problèmes avec les services douaniers concernant l'évaluation des marchandises, la classification des produits et la préparation des formulaires.

## D- Arbitrage

- Les procédures par lesquelles les tribunaux donnent force exécutoire à une sentence rendue par un arbitre sont trop longues ;
- La résolution des litiges souffre d'un manque de chambres d'arbitrage.

## CONTRAINTES D'ACCÈS AUX MARCHÉS, AU FINANCEMENT, AUX ZONES ET LOCAUX D'IMPLANTATION

Les trois principales contraintes sont liées à l'accès :

- aux marchés tant publics qu'extérieurs ;
- au financement ;
- aux zones et locaux d'implantation.

### I- CONTRAINTES LIÉES A L'ACCÈS AUX MARCHÉS

Le soutien pour l'accès aux marchés constitue un des moyens pour pérenniser la PME, qu'il s'agisse de l'accès au marché local où l'Etat mobilise des ressources budgétaires importantes dans le cadre des marchés publics ou aux marchés extérieurs par l'accompagnement de la PME à l'exportation.

#### A- Marchés publics

Les PME trouvent souvent des difficultés à accéder ou évitent d'accéder aux marchés publics pour plusieurs raisons :

- Absence de formation aux marchés publics des dirigeants de PME ;
- Problème du lot unique qui rend les marchés inaccessibles à la PME ;
- La plupart des gros donneurs d'ordre privilégient les grandes structures et notamment les entreprises étrangères ;
- Dispositions réglementaires inadaptées aux PME ;
- Les délais de paiement sont longs : les Administrations et les Etablissements Publics, dans leur majorité, ne respectent pas les échéances de règlement et pénalisent ainsi la trésorerie des PME.

#### B- Marchés extérieurs

Pour les PME, les principaux obstacles à l'accès aux marchés extérieurs peuvent se résumer comme suit :

- manque de personnel qualifié en gestion et marketing international ;

- manque d'informations sur les organismes à contacter, les opportunités d'affaires, les listes des clients non solvables, les normes de produits, etc....;
- manque d'appui institutionnel pour assister les PME et absence de relais extérieurs pour favoriser le travail de proximité aux niveaux sectoriel et géographique ;
- difficulté d'accès pour les PME au financement à l'exportation ;
- insuffisance d'une culture d'ouverture sur l'extérieur.

L'analyse de l'état des lieux permet de constater globalement que de par sa taille et sa structure, la PME ne peut accéder facilement aux marchés publics et ne peut, à elle seule, faire face, à la complexité et aux coûts d'approche des marchés extérieurs.

## II - CONTRAINTES LIÉES AU FINANCEMENT

Le financement en tant que contrainte au développement de la PME est un problème réel même si son acuité varie d'une entreprise à l'autre et selon la conjoncture.

La problématique du financement doit s'insérer dans le cadre macro-économique global de la politique économique. A ce propos, il convient de relever les trois faits marquants suivants :

- Avec la réforme financière de 1993 qui se caractérise par l'avènement de la banque universelle, les financements s'adressent à l'entreprise privée de manière générale. La PME est considérée comme une entreprise dont l'éligibilité au financement repose sur le respect des règles conventionnelles en matière d'octroi de crédit. Ce qui signifie que la PME n'a plus de traitement spécifique ;
- Le dispositif de financement prévu au profit de la PME notamment après la signature de l'Accord d'Association (Voir Annexe 3) est affecté par :
  - Le déficit d'information : Les financements existent et sont dispersés entre de multiples institutions de crédit. L'information peut s'avérer très difficile à localiser et à fortiori à obtenir ;
  - l'indifférence au cycle de vie de l'entreprise : les financements accordés par les banques aux PME ne différencient pas toujours les besoins de financement liés à la création de ceux liés au fonctionnement ou à la croissance de la PME ;
  - l'inadéquation des financements internationaux : les financements d'origine internationale sont inadaptés aux capacités d'absorption des dirigeants de PME.
  - Un déficit de confiance affecte les relations existant entre les institutions financières et les PME. Les motifs de crispation sont imputables aussi bien à la banque qu'à la PME elle-même.
  - La tendance des PME à fournir des informations jugées peu fiables par l'institution financière. Dans la démarche de financement, la pratique consistant à remettre les «bilans confectionnés sur mesures pour les besoins de crédits » au lieu «de bilans révélateurs de la situation réelle de l'entreprise» aurait largement contribué à l'altération de l'image de marque et à l'effritement de la crédibilité «des PME » auprès des établissements de crédits ;
  - La forte propension des banques à se prémunir contre tout risque d'insolvabilité future en exigeant le maximum de garanties pénalise les PME «transparentes ».

### III- CONTRAINTES LIÉES AUX ZONES ET LOCAUX D'IMPLANTATION

Le développement des PME nécessite la mise en place d'une logistique et des infrastructures d'accueil nécessaires à l'implantation des projets. Le montage de tout projet dépend, dans une large mesure, de la disponibilité de terrains, de parcs industriels entièrement viabilisés et de locaux à des prix abordables. Le coût élevé des locaux et Zones Industrielles représente un réel frein au développement des PME marocaines par rapport à celles des pays concurrents (Turquie, Jordanie...).

#### A- Zones industrielles :

Les griefs formulés à l'adresse des zones industrielles se résument dans les points suivants :

- les zones industrielles existantes ont entre dix et quinze ans d'âge et sont beaucoup plus des lotissements industriels que des parcs industriels intelligents. Figées et mal entretenues, ces zones sont dans un état de délabrement avancé ;
- la défaillance de l'infrastructure hors site représente un réel handicap pour l'installation des PME;
- la conception et l'implantation des zones industrielles ont été réalisées selon les besoins de la grande entreprise sans tenir compte des besoins propres des PME ;
- les lourdeurs administratives pour mobiliser les moyens adaptés ont engendré des retards considérables entre l'attribution et la mise à disposition de lots équipés ;
- les entrepreneurs sont confrontés à une rigidité des plans d'aménagement exigés par les agences urbaines et à l'épuisement de la réserve foncière de l'Etat ;
- le mode d'attribution des lots n'est pas suffisamment dissuasif pour empêcher les pratiques spéculatives préjudiciables aux investisseurs qui ont de réels projets productifs.

#### B- Locaux d'implantation

Il a été relevé dans le chapitre préliminaire que la création de PME se fait d'abord au niveau des secteurs du commerce et des services. Or, pour être créées et développées, ces activités n'ont besoin, le plus souvent, que de petits locaux (bureaux en appartement ou magasins à devanture) dans les centres urbains ou semi-urbains.

Le paradoxe est l'abondance de l'offre dans ce domaine. Il n'y a pratiquement pas d'immeuble au Maroc qui ne se construit sans réserver le rez-de-chaussée à une activité commerciale quelque soit le type de quartier. De plus, nos grandes villes regorgent de galeries marchandes et de locaux commerciaux laissés à l'abandon ou fermés depuis de longues années.

Malgré cette abondance, les porteurs de projets d'entreprises peinent à trouver des locaux pour abriter leurs activités ou alors trouvent des locaux à des conditions entravant dès le départ la rentabilité de leur future entreprise. En plus, il existe une inadéquation de la loi réglementant les rapports propriétaires / locataires avec les exigences de création des pépinières d'entreprises.

Signalons que près de 45% des rejets des dossiers de crédits de la part des banques sont le fait du poids du financement des locaux professionnels qui peut absorber jusqu'au deux tiers de l'investissement global.

## DÉVELOPPEMENT INSUFFISANT DES FACTEURS DE COMPÉTITIVITÉ

Les principaux facteurs qualitatifs qui conditionnent aujourd'hui la compétitivité des PME sont :

- l'information, la formation et le conseil
- l'innovation et la qualité
- les pratiques de gestion

### I- INFORMATION, FORMATION ET CONSEIL

#### A- Information

Le problème concernent deux types d'informations :

- l'information économique (marché, concurrence, technologie ...) : en effet, l'absence d'information entraîne une appréciation erronée du marché. Les PME n'ont pas les moyens (humains, financiers, matériels) d'avoir une intelligence économique propre. Elles ont pourtant un besoin crucial d'information, qui diffère suivant leur âge : opportunités d'investissement, banques de projets, normes, nouveautés technologiques, marchés et produits nouveaux, etc.;
- l'information institutionnelle : absence et dissémination de l'information des administrations et des autres structures en contact avec les PME, ce qui rend complexe le respect des formalités administratives ou l'accès à des services destinés aux PME.

#### B- Formation

Les problèmes essentiels de la formation sont :

- liés au taux d'analphabétisme particulièrement élevé dans les PME ;
- les dirigeants de PME sont, dans leur majorité, peu sensibles à l'importance de la formation comme facteur essentiel de compétitivité ;
- les entrepreneurs évaluent difficilement leurs besoins en formation ;
- l'OFPPT est potentiellement juge et partie : il régule, rembourse les frais de formation, élabore des plans de formation et il forme ;
- les rapports des PME avec l'OFPPT sont complexes : lenteur au niveau de l'étude des dossiers et des procédures de remboursement, variabilité des taux de remboursement, etc...;

- faiblesse du niveau et inadéquation des formations universitaire et professionnelle avec les besoins du marché.

### C- Conseil

Les principaux freins au développement du conseil à la PME sont :

- l'absence de sensibilisation des entrepreneurs aux avantages du conseil ;
- la difficulté pour les petites entreprises à définir leurs besoins en la matière ;
- le coût élevé des services de conseil ;
- le faible développement de l'ingénierie du conseil spécifique à la PME ;
- le peu d'organismes et programmes dédiés au conseil qui existent se sont, le plus souvent, focalisés sur la création d'entreprise et ont négligé quelque peu les entreprises existantes.

## II- INNOVATION ET QUALITÉ

### A- Innovation

Les PME constituent un élément important du développement du tissu technologique et industriel. Cela explique l'attention que les gouvernements des pays développés leur portent et plus précisément l'intérêt qu'ils manifestent pour la promotion de leurs capacités d'innovation. En effet, de plus en plus, la PME constitue le cadre propice à l'éclosion de l'innovation.

Les PME sont appelées à tenir principalement deux rôles :

- d'une part, pour la majorité d'entre elles, assimiler les techniques modernes pour renouveler leurs productions ou créer de nouvelles activités ;
- d'autre part, pour une minorité d'entre elles, contribuer à l'apparition de techniques de pointe et de nouvelles industries.

L'innovation concerne :

- la fabrication d'un nouveau produit ;
- l'introduction d'une nouvelle méthode de production ;
- l'apparition de nouveaux débouchés ;
- la conquête de nouvelles sources de matières premières ;
- de nouvelles méthodes d'organisation.

Il n'y a pas d'informations ou d'analyses qui permettent de savoir si les PME marocaines assument ces rôles. On peut, toutefois, affirmer sans risque de se tromper que les efforts innovateurs dans les PME existantes sont relativement modestes et que les créations d'entreprises innovantes sont faibles.

Cette situation traduit certainement des blocages qu'il faudra identifier, comme il faudra déterminer les acteurs impliqués, les moyens à mobiliser, les dispositifs à mettre en œuvre et les aides pour développer l'innovation dans les PME.

Les contraintes à l'innovation relèvent aussi bien du cadre macro-économique général que des facteurs internes à la PME.

### 1. Sur le plan macro-économique

- l'effort de recherche / développement au Maroc est faible, il représente à peine 0,3% du PIB (l'essentiel de ce pourcentage est constitué de la masse salariale des 13.000 enseignants chercheurs);
- il n'y a pas de pont entre l'Université et les industries. Les recherches réalisées dans les instituts de formation restent cantonnées au sein de ces établissements ;
- manque d'incubateurs de projets au niveau des établissements de formation ;
- l'information sur les technologies à l'échelle du Maroc n'est pas disponible ;
- insuffisance de l'appui de l'Etat. Dans la plupart des pays, l'innovation est fortement subventionnée par l'Etat;
- l'innovation est coûteuse et comporte des risques. Or, au Maroc, il n'existe pas de structures de capital risque au vrai sens du terme (ce qui existe aujourd'hui c'est le capital développement) ni de compartiments en bourse dédiés à l'innovation.

### 2. Au niveau de l'entreprise

- outil de production inadapté et insuffisant ;
- sous-encadrement des entreprises ;
- l'entreprise est incapable d'évaluer le coût / bénéfice de l'innovation ;
- manque de structures Recherche / Développement au sein de l'entreprise ;
- manque de culture Recherche / Développement au sein de l'entreprise.

## B- QUALITÉ

Les principaux freins au développement de la qualité sont :

### 1- Sur le plan de l'environnement général

Les centres techniques, les laboratoires et les centres de métrologie ne couvrent pas tous les besoins des PME en matière d'accompagnement de la qualité.

### 2- Au niveau de l'entreprise

- Absence ou insuffisance de la fonction qualité dans l'entreprise ;
- Absence de stratégie et de politique qualité ;
- Difficulté d'accès à la certification ;
- Insuffisance de l'encadrement.

## III- GESTION DES PME

Les facteurs externes conditionnent, certainement, la vie et la survie des PME. Mais les facteurs internes sont encore plus déterminants. En effet, les facteurs externes ne peuvent bloquer les PME que si celles-ci sont prédisposées. La personnalité du propriétaire-

dirigeant, le niveau de l'encadrement et les pratiques de management sont autant de facteurs endogènes susceptibles d'handicaper la PME.

## A- Personnalité du propriétaire-dirigeant

Très souvent, le dirigeant de la PME est seul à prendre les décisions et doit avoir les qualités et aptitudes nécessaires :

- le dirigeant de la PME a une aversion pour le risque ou à l'autre extrême, prend des risques démesurés ;
- il est parfois incompetent et / ou inexpérimenté ;
- la méconnaissance des principes de gestion et des techniques propres au métier ou aucteur s'explique, le plus souvent, par le manque de formation ;
- revêtant une double forme, l'inexpérience est managériale et technique. La première explique l'échec des entreprises au cours de leurs premières années d'activité. Elle se manifeste par l'absence de connaissances suffisantes dans chacun des domaines du management (Marketing, Comptabilité, Finance, Approvisionnement, Production...). Le plus souvent, le propriétaire dirigeant ne connaît qu'un domaine au détriment de tous les autres. Or pour gérer, il faut savoir gérer une entreprise dans son ensemble et saisir les inter-relations qui existent entre ses diverses fonctions. Ceci est d'autant plus important que très souvent, les PME ne peuvent pas engager des spécialistes pour chacune des fonctions clés.

Par ailleurs, les PME font appel très rarement au conseil externe car les entrepreneurs, n'admettant pas leur manque de connaissance et d'expérience de gestion, ne perçoivent pas l'utilité de personnes ressources externes à l'entreprise et sont réticents à ouvrir leurs affaires à des personnes étrangères.

## B- Faiblesse de l'encadrement

Le plus souvent, les dirigeants de PME ne s'entourent pas d'un encadrement compétent soit par manque de moyens soit, tout simplement, parce qu'ils n'en perçoivent pas la nécessité, compte tenu de leur désir d'autonomie.

La complexité des problèmes de gestion est telle que le propriétaire-dirigeant ne peut, à lui seul, tout connaître et tout maîtriser. Le partenariat est donc pour celui-ci le moyen de se procurer des compétences indispensables et / ou de disposer de ressources financières supplémentaires pour assurer le développement de la PME. En réalité, seul ce dernier élément est privilégié si bien que la PME se retrouve dirigée par une équipe constituée d'individus ayant des formations ou des expériences similaires.

Le conflit entre partenaires est également caractéristique de la vie de la PME. Les désaccords sont souvent à l'origine de l'échec d'un grand nombre d'entreprises. Ce sont souvent des désaccords d'ordre financier ou des visions divergentes de l'avenir de l'entreprise.

## C- Faiblesse des pratiques du management

La mauvaise gestion se manifeste de plusieurs manières et se trouve étroitement liée à l'observation de règles élémentaires suivantes :

## 1- Absence de prévisions

En effet, il est très rare que la PME dispose d'un plan d'affaires, outil précieux aussi bien pour les premières demandes de prêt que pour le fonctionnement et le développement de l'entreprise.

La carence de prévisions peut se manifester également par des prévisions inadéquates. Des business plans non traduits en budgets n'autorisent pas la création d'un système de contrôle, ce qui ôte à la planification toute utilité.

Rares sont également les PME qui mettent en place un système d'informations adéquat et c'est une des raisons pour lesquelles les propriétaires-dirigeants ne planifient pas.

Les autres raisons sont liées à la trop grande préoccupation du dirigeant par le court terme. Sa réticence à déléguer ses responsabilités fait qu'il consacre l'essentiel de son temps aux travaux de routine et d'exécution au détriment des activités de prévision et de planification.

## 2- Gestion financière inadéquate

Ce qui caractérise la gestion financière des PME est, d'abord, l'inexistence d'un système de contrôle financier, donc l'inexistence de gestion budgétaire, l'absence de prévision du cash-flow, la négligence de l'analyse régulière des états financiers et de la méconnaissance des prix de revient et des coûts d'exploitation.

Cette défaillance du système de contrôle est bien sûr liée à l'inexistence du système d'informations et surtout à l'absence de données comptables fiables et disponibles à temps.

Les propriétaires-dirigeants ne trouvent pas nécessaire le recours aux services d'un spécialiste pour monter et tenir leurs registres comptables ou ne voient tout simplement pas l'utilité d'avoir des informations précises et écrites concernant les coûts, la marge brute ou le seuil de rentabilité de leurs entreprises.

## 3- Faible orientation marketing

Les PME ont des difficultés à évoluer de l'optique vente à l'optique marketing. Elles se servent, pour une bonne partie d'entre elles, des techniques courantes et opérationnelles de gestion marketing mais sans aucune vision stratégique.

Cette faible orientation marketing s'explique en grande partie par un manque de connaissances en la matière mais aussi par une trop grande préoccupation par la production ou d'autres fonctions de l'entreprise.

De même, la fonction commerciale dans la PME qui est souvent rattachée au chef d'entreprise reste d'une conception rudimentaire. Ceci est à rattacher au fait que la fonction commerciale est considérée comme non directement productive, sans importance et très peu pratiquée.

#### 4- Négligence de la gestion des hommes :

La PME ne semble pas prendre conscience de l'importance du facteur humain. Dans le milieu des chefs d'entreprises, l'exigence est à une reconversion des mentalités. Les obstacles à cette reconversion sont nombreux :

- organisation (en général taylorienne) inadaptée ;
- mauvaise identification des responsabilités des travailleurs ;
- absence d'une politique de formation visant à élever le niveau de qualification des employés ;
- contraintes sociales, politiques, culturelles, pouvant conduire à des sureffectifs.

#### 5- Incapacité de passer d'un style de gestion personnelle à un style de gestion professionnelle

Les facteurs de succès de la PME évoluent avec son cycle de vie. Au fur et à mesure que l'entreprise s'agrandit, l'importance des habilités techniques de l'entrepreneur diminue alors que s'affirment la compétence des employés-clés, la planification stratégique formelle et l'aptitude de l'entrepreneur à déléguer.

En réalité, dans les PME les pratiques organisationnelles sont constamment déphasées par rapport aux stades d'évolution de l'entreprise et aux nécessités de sa gestion. Déphasage qui résulte d'une incapacité de changement de mode de gestion et notamment d'une inaptitude à la délégation.

#### 6- Inadaptation à l'environnement

Le poids limité des PME ne leur permet pas d'influencer leur environnement qu'il soit économique, politique, social ou technologique. Un des facteurs explicatifs est lié au manque d'une culture associative qui leur permettrait d'intégrer des structures organisées où ils peuvent conjuguer leurs efforts et défendre leurs intérêts.

D'autant plus que les PME ont des difficultés à s'adapter à cet environnement, notamment par leur incapacité à suivre les progrès technologiques, à innover, à suivre le marché et l'évolution des besoins des clients.

L'évolution du concept de la PME est le reflet des mutations caractérisant le système économique global.

Au Maroc, la part de la PME dans le tissu productif, quels que soient la source et le critère de démarcation retenus, représente au moins 92% du total des entreprises recensées.

Le poids numérique contraste avec la faible participation de cette PME à la création des richesses du pays. La contribution de cette écrasante majorité à la valeur ajoutée globale ne dépasse guère les 20%.

L'analyse de l'état des lieux montre que ce déséquilibre, particulièrement accentué entre l'importance numérique de la PME et sa contribution limitée à la création de richesses, a pour origine des contraintes externes et internes qui freinent le dynamisme des PME.

Le cadre actuel de promotion souffre de trois maux principaux :

- l'absence de définition unifiée de la PME ;
- l'absence de cadre général cohérent. Il n'y a pas de système de promotion développé selon une approche systémique. Il y a un ensemble d'acteurs dont les actions sont éparpillées et les efforts dilués ;
- l'inefficacité des mesures et programmes existants : l'absence de mesures d'appui et de programmes de portée générale concomitante à l'absence de schéma directeur fédérant l'ensemble des mesures.

L'analyse de l'environnement administratif et réglementaire, donne lieu à trois séries de remarques :

- procédures administratives : complexité et lourdeur, retards dans les traitements, insuffisance de l'information et manque de coordination ;
- relations du travail : parmi les principaux écueils qui se posent à la PME en matière de

relations du travail, notons le cadre juridique, conçu selon le schéma des grandes entreprises, qui n'est pas adapté au contexte de la PME ;

■ réglementation des entreprises : elle est à l'origine de trois séries d'appréhensions liées à :

- (i) la complexité et l'éparpillement des textes,
- (ii) au manque de transparence
- (iii) et à la non prise en compte des spécificités liées à la taille des entreprises.

Les contraintes qui pèsent sur le développement de la PME sont aussi liées :

■ à l'accès aux marchés qui s'expliquent en grande partie par l'insuffisance de la formation et le manque d'information ;

■ aux financements dûs à l'insuffisance de financements et de systèmes de garanties adaptés aux PME ;

■ aux zones industrielles et aux locaux d'implantation qui s'expliquent principalement par l'inadaptation ou l'insuffisance de l'offre.

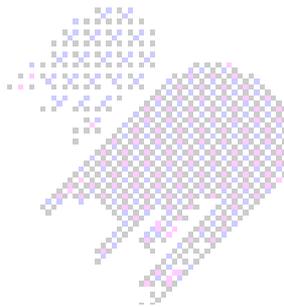
Le développement insuffisant de facteurs qualitatifs à fort impact sur la compétitivité des PME à savoir : l'information, la formation, le conseil, l'innovation, la qualité et les pratiques de gestion.

En conclusion, l'efficacité de la thérapeutique à développer pour les PME est fonction de la qualité du diagnostic. La justesse de ce diagnostic dépend, à son tour, de la précision des instruments d'appréciation et de la qualité du dispositif statistique. Or, ce dernier souffre de nombreuses lacunes qui peuvent limiter quelque peu la portée des conclusions de l'évaluation des obstacles et difficultés auxquels se heurte ce segment particulier du tissu productif. En ce sens, la démarche initiée par le présent Livre Blanc est portée par un processus qui continuera à affiner la connaissance de la population cible et à ajuster continuellement les mesures à mettre en œuvre.

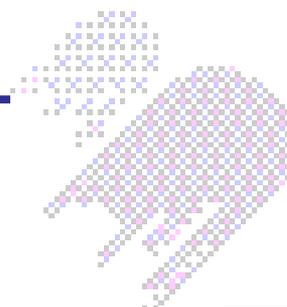
Les insuffisances du dispositif statistique n'ont pas facilité la connaissance de la population active des PME et encore moins ses caractéristiques démographiques: Combien d'entreprises naissent chaque année ? Quel est le taux de mortalité juvénile ? Quel est l'état réel de la sous capitalisation de ces milliers d'entreprises ? Les conclusions ne devraient-elles pas être relativisées selon les secteurs ? Que peut-on faire pour les PME en difficulté, si on ne connaît ni leur nombre, ni la nature de leurs difficultés, ni les causes de ces difficultés ?

Pourtant, et en dépit de ces nombreuses contraintes aussi bien internes qu'externes et des lacunes statistiques, la PME constitue l'un des vecteurs appropriés pour relancer l'activité économique, renforcer la cohésion sociale en luttant contre le chômage et contribuer au développement régional. Pour atteindre ces objectifs, il est recommandé qu'une politique cohérente soit dédiée à ce pan important de l'économie marocaine et que des mesures d'appui soient programmées de façon rationnelle.





# DEUXIÈME PARTIE



## POLITIQUE GÉNÉRALE DE LA PME

Chapitre 1 : Missions et objectifs

Chapitre 2 : Orientations stratégiques

Chapitre 3 : Proposition de mesures

Chapitre 4 : Instruments de mise en oeuvre de la politique PME

SYNTHÈSE DE LA POLITIQUE PME

## MISSIONS ET OBJECTIFS

### I- MISSIONS DE LA PME

L'intérêt de la politique de promotion de PME peut être illustré par l'importance des enjeux et missions assignés à ce type d'entreprises.

L'importance des défis à relever par cette politique volontariste au profit des PME concerne : la densification du tissu productif, le renforcement de la cohésion sociale par l'élargissement des assises de la classe moyenne et le développement régional.

#### A- Densification du tissu productif

La contribution de la PME à la densification du tissu productif est la résultante de trois exigences :

1. La première a trait à la stratégie des grandes entreprises. Ces dernières ont, de plus en plus, tendance à se positionner sur les segments de chaînes de valeur à haute valeur ajoutée, laissant de côté les activités jugées peu rentables ; de même, la politique d'ouverture sur l'extérieur expose les grands groupes à la concurrence des entreprises étrangères. Les chances de survie de ces groupes sont conditionnées par l'adoption de nouvelles stratégies axées sur le recentrage sur les métiers de base. Cette double orientation libère des pans entiers d'activités productives que les PME peuvent mettre à profit dans cette nouvelle conjoncture ;
2. La deuxième qui s'attache à l'organisation du tissu productif en filières, réseaux, grappes requiert que soient comblés les espaces de production par des structures flexibles, beaucoup plus adaptées à cette finalité que ne pourraient l'être les grandes entreprises ;
3. La troisième tient à la volonté affichée par les pouvoirs publics d'installer l'économie marocaine sur le sentier d'une croissance forte et durable. Or, l'avènement de cette croissance soutenue est tributaire de la réalisation d'un niveau élevé d'investissement (FBCF / PIB) qui devrait avoisiner les 28% à l'horizon 2010 contre environ 20% actuellement. Mais la réalisation d'un tel niveau d'investissement est subordonnée à l'intensification de l'effort d'investissement de l'ensemble des acteurs économiques : Etat, entreprises publiques à caractère industriel et commercial, investisseurs étrangers, pri

vés nationaux et notamment les PME.

Les résultats des simulations effectuées montrent qu'une politique de promotion des PME est à même d'impulser un nouveau souffle à l'investissement privé national. Sous certaines conditions, cet investissement privé PME progressera, au cours des dix prochaines années, de 180 milliards de dirhams supplémentaires. Une telle intensification de l'effort d'investissement devrait entraîner une densification du tissu productif et un renforcement de son maillage.

## **B- Renforcement de la cohésion sociale**

La cohésion sociale, qui se décline en lutte contre le chômage par l'embauche du plus grand nombre de personnes et l'amélioration générale du niveau de vie, constitue une autre mission importante de la PME :

**1.** S'agissant de la lutte contre l'exclusion sociale, le constat fait actuellement est que l'évolution de la croissance économique au même rythme que par le passé, soit 3 à 4% par an, est susceptible d'engendrer une aggravation du chômage dont le niveau pourrait même atteindre des seuils intolérables à l'horizon 2010. Cette perspective d'aggravation du chômage s'explique par le déséquilibre existant entre la demande additionnelle estimée annuellement à 300.000 et l'offre d'emplois qui n'atteint que les deux tiers des besoins.

Encore faut-il ne pas perdre de vue que cette estimation ne tient pas compte de l'importance du stock des chômeurs qui est évalué à 1.328.000 à la fin du deuxième trimestre 1999. En ce sens, seule une croissance du produit intérieur brut (PIB) de 6% à 7% serait à même d'atténuer l'intensité du déficit social et de générer assez de postes d'emploi pour juguler le chômage.

Une politique de promotion de la PME est à même de contribuer à l'avènement de cette croissance forte et durable et de lutter efficacement contre l'aggravation du chômage. Les résultats des simulations menées montrent qu'une politique spécifique au profit des PME est en mesure de générer 2.400.000 postes d'emploi supplémentaires. Ce volant de postes assurera une assez large couverture de la demande additionnelle de la population active en recherche d'emploi.

**2.** En ce qui concerne l'amélioration générale du niveau de vie, il y a lieu de souligner que celui-ci souffre d'inégalités importantes.

L'enquête sur le niveau de vie de la population de 1990-1991 fait ressortir que la dépense totale par tête est deux fois plus élevée en milieu urbain qu'en milieu rural. L'écart entre les deux types de population ne cesse même de s'élargir : 2 en 1991 contre 1,7 en 1959.

De même, les résultats de l'enquête sur l'activité, l'emploi et le chômage au deuxième trimestre 1999 montrent que sur 1.093.000 de personnes au chômage en milieu urbain 45% n'ont aucun diplôme contre 70% en milieu rural où le nombre de chômeurs s'élève à 235.000 personnes.

Or, la promotion de la PME devrait permettre à une frange importante de la population d'accéder aux leviers de commande des affaires favorisant l'élargissement des assises de la classe moyenne et du marché intérieur. Les résultats des simulations montrent que la masse salariale supplémentaire qui sera distribuée par les seules PME créées dans le cadre de cette politique volontariste approcherait les 40 milliards de dirhams aux prix de 1999. Une telle masse salariale supplémentaire stimulera, à coup sûr, la consommation intérieure et contribuera à l'amélioration du niveau de vie.

## C- Développement Régional

L'aménagement de l'espace connaît actuellement un développement à plusieurs vitesses. En atteste l'évolution différenciée des deux principaux indicateurs que sont le taux de chômage et le niveau de vie :

Alors que le taux de chômage urbain au niveau national est de 19,1% en 1998, il est très disparate selon les régions : il est notamment beaucoup plus élevé que la moyenne dans les régions d'El-Gharb Beni Hassan (30,6%), de Taza-Al Houceima-Taounate (25,9%) et de l'oriental (23,1%). Ce taux particulièrement élevé s'explique par l'absence d'activités productives.

En prenant la dépense annuelle moyenne par personne comme étalon de mesure du niveau de vie, il convient de noter que c'est dans l'espace économique constitué des régions économiques du Centre et du Nord Ouest que la dépense annuelle moyenne par personne est la plus élevée. Or, c'est dans ces régions que se trouvent les principales villes du Maroc (Casablanca, Rabat, Kénitra, Tanger) et que sont concentrées les principales activités industrielles. La deuxième position revient à l'ensemble comprenant les régions du Centre Sud et de l'Oriental. Viennent en dernière position, sur cette échelle de classement des dépenses, les trois autres régions comprenant le Centre Nord, le Tensift et le Sud.

Cette cartographie des disparités de dépenses, et donc des niveaux de vie, soulève des questions quant à l'impact de toute stratégie volontariste au profit des PME sur l'atténuation des disparités. Sur les 1.328.000 personnes au chômage au premier trimestre 1999, environ la moitié (soit 656.000 personnes) n'ont aucun diplôme. Or, seules les PME peuvent recourir aux services d'une main d'œuvre sans qualification, les grandes entreprises préférant des profils de formation pointue.

L'Etat peut, par une politique appropriée, inciter les PME à s'installer dans des régions nécessitant des politiques correctives. En y développant l'infrastructure nécessaire, en œuvrant pour une disponibilité des locaux et zones d'implantation à moindre coût, en mettant en place des programmes de formation spécifique au profit de ces personnes sans qualification pour les rendre aptes à répondre aux besoins du marché, en accélérant le programme d'électrification et d'adduction d'eau potable, il est possible d'encourager la création de milliers de PME contribuant du même coup à réduire les écarts de développement constatés actuellement au niveau régional. La politique volontariste de promotion des PME aurait ainsi des retombées positives sur le développement régional. A cet effet, il faudra noter que toute politique de promotion des PME devra s'appuyer sur une démarche de proximité territoriale privilégiant l'implication de l'ensemble des partenaires économiques et sociaux dans le processus de création de richesse au niveau régional.

## II- OBJECTIFS DE LA POLITIQUE GÉNÉRALE DE LA PME

La mondialisation et ses corollaires – ouverture des frontières, modernisation des structures économiques, recherche d'une plus grande compétitivité sur le marché international – soumettent l'économie marocaine, et le tissu productif national en particulier, à des changements structurels rapides et profonds.

Dès les années 80, ces changements se sont annoncés par un recentrage de la politique économique qui conduit à un mouvement important de désengagement de l'Etat tout en assignant un rôle et une responsabilité particulière au secteur privé dans le développement des richesses et par conséquent de l'emploi. Dans cette perspective, la promotion de l'emploi est indissociable de la promotion de l'entreprise. Une politique volontariste de promotion de l'entreprise doit aujourd'hui avoir pour objectifs de :

- développer les PME existantes ;
- stimuler la création d'entreprises ;
- réduire le taux de mortalité des entreprises.

### A- Développer les PME existantes

Les années 90 ont vu la consécration du secteur privé comme principal moteur de développement économique.

L'attention est de plus en plus focalisée sur les aptitudes de l'entreprise privée à générer des richesses susceptibles de faire face aux besoins croissants de la population.

Or, malgré les nombreux atouts dont dispose l'entreprise marocaine, ses aptitudes de croissance et de création d'emplois sont conditionnées par sa capacité à relever le défi de la compétitivité.

Face à la libéralisation, l'entreprise marocaine prend conscience de plus en plus de la nécessité de sa restructuration et de sa modernisation. La maîtrise des coûts, le développement du capital humain et de l'outil de production constituent des préalables à toute performance en matière de productivité et de qualité.

Dans cette perspective, les possibilités d'offres d'emplois pour les années à venir seront relativement limitées d'autant que la plupart de nos PME sont sous-capitalisées avec des ressources humaines faiblement valorisées.

C'est pourquoi il est urgent de mettre en place une véritable politique de développement de la PME qui repose sur les axes suivants :

- La reconnaissance de la PME comme priorité de la politique de l'Etat ;
- L'aménagement et l'amélioration de l'environnement administratif, juridique et fiscal pour soutenir les performances des PME ;
- Le soutien des organismes d'appui et de financement des PME ;
- L'établissement des règles et conditions pour accroître les opportunités de marché en faveur de la PME ;

## ■ Le lancement d'un programme de mise à niveau destiné prioritairement à la PME

Toutefois, l'amélioration des performances de la PME existante est une condition nécessaire mais insuffisante pour faire face aux demandes d'emplois actuelles et futures. Seules la consolidation et la diversification du tissu productif au moyen d'une véritable politique de création d'entreprises sont susceptibles d'influencer positivement l'évolution du marché de l'emploi.

### **B- Stimuler la création de PME**

La création d'entreprises est mondialement reconnue comme l'un des instruments les plus appropriés de promotion de l'emploi.

Aux Etats-Unis, par exemple, près de 80% d'emplois nouvellement créés l'ont été par de nouvelles entreprises et les deux tiers sont le fait de petites entreprises de services de proximité.

Au Maroc, on déplore l'absence de dispositifs statistiques qui permettent une analyse détaillée de la "démographie de l'entreprise". Comment dès lors essayer d'appréhender le phénomène à travers le taux de création et de mortalité des entreprises ?

Plusieurs sources – ne se recoupant pas - ne donnent qu'un faible éclairage sur la création d'entreprises au Maroc.

La première concerne l'ancien système de visas de conformité qui était lié à l'octroi des avantages du Code des investissements industriels (aujourd'hui abrogé et remplacé par la Charte de l'Investissement) : sur les 3000 dossiers visés conformes annuellement, moins d'un tiers concerne la création d'entreprises industrielles. Encore, ne s'agit-il ici que d'intention d'investir.

La seconde source concerne la création d'entreprises dans le cadre du Crédit Jeunes Promoteurs. Le recoupement des statistiques du G.P.B.M. et DAR ADDAMANE fait ressortir, depuis la mise en place du système en 1988, la création de près de 9.000 entreprises générant quelques 36.000 emplois, soit en moyenne annuelle 900 créations d'entreprises.

Il faut relever cependant qu'une enquête réalisée par le C.N.J.A. auprès des jeunes démontre qu'une majorité écrasante des créateurs d'entreprises n'a pas eu recours au crédit pour réaliser son investissement.

De plus, le système jeunes promoteurs n'est pas unique et ne s'adresse pas à tous les créateurs potentiels.

La troisième source concerne les inscriptions au Registre du Commerce en 1998 :

- 21.000 personnes physiques,
- 5.386 personnes morales.

La prédominance des inscriptions des personnes physiques au Registre du Commerce montre à l'évidence la vitalité des micro-entrepreneurs dont plus de 20% sont situés dans le Grand Casablanca.

En ce qui concerne les sociétés, la nature juridique de la S.A.R.L. constitue la forme la plus répandue des sociétés inscrites (4.446 SARL) suivi des Sociétés en Nom Collectif (494 inscriptions). La Société Anonyme est représentée par 391 sociétés créées.

En ce qui concerne la répartition sectorielle, il y a lieu de signaler la prépondérance des secteurs de commerce et des services qui représentent respectivement 37% et 31% du total des sociétés immatriculées durant l'année 1998.

Bien que fournissant des indications précieuses sur les tendances d'évolution de la PME, ces inscriptions au Registre du Commerce doivent cependant faire l'objet d'autres recoupements pour nous permettre d'appréhender la réalité et l'effectivité de la création d'entreprises au Maroc.

Se trouvant en amont du processus de création d'entreprises, beaucoup de ces inscriptions du fait des difficultés de parcours ou faute de financement, n'aboutissent pas en effet à des créations réelles.

Il reste que le sentiment général dégagé par ces sources éparses est que le rythme de création d'entreprises est extrêmement faible au Maroc au regard de celui constaté dans certains pays européens (toutes choses étant égales par ailleurs) qui se chiffre en centaine de milliers par an malgré un tissu économique dense et concurrentiel.

Aussi, le nombre insuffisant des créations d'entreprises, l'émergence de valeurs favorables à l'entrepreneuriat et les limites du cadre incitatif et des structures d'assistance sont des raisons qui militent pour une politique nationale d'appui à la création d'entreprises.

Cette politique devra se déployer autour des axes suivants :

- Promotion de l'esprit d'entreprise ;
- Soutien aux créateurs d'entreprises ;
- Amélioration des conditions de création d'entreprises.

### **C- Réduire la mortalité des PME**

Une politique cohérente de promotion de la PME doit prendre en compte le phénomène de mortalité des entreprises.

Le manque patent d'observation de la "démographie" de l'entreprise montre à l'évidence le peu d'intérêt porté à la disparition des entreprises qui se solde bien évidemment par une perte d'emplois.

Dans ce domaine, les seules sources fiables disponibles sont celles relatives au Crédit Jeunes Promoteurs. Sur les 9000 entreprises créées depuis 1988 près de 40% connaissent des difficultés (défaut de paiement des échéances bancaires), près de 600 d'entre elles sont au contentieux.

des difficultés (défaut de paiement des échéances bancaires), près de 600 d'entre elles sont au contentieux.

Les principales difficultés recensées sont les suivantes :

- Faiblesse des fonds propres ;
- Étroitesse du marché ;
- Mauvaise estimation de l'investissement de départ ;
- Faiblesse des structures de management ;
- Absence d'expérience des promoteurs ;
- Absence de structures d'accompagnement.

Aussi, est-il fondamental que soit mise en œuvre une politique de redressement des PME en difficulté qui prenne en compte les objectifs suivants :

- Aider les PME en difficulté mais viables par un cadre législatif et réglementaire ;
- Consolider les structures et les moyens de mise à niveau et de restructuration des PME en difficultés ;
- Adapter aux PME la mise en œuvre des procédures judiciaires en matière de faillites, faciliter le redémarrage d'activité pour les entrepreneurs ayant subi des déconfitures commerciales ;
- Faciliter la reprise ou le rachat des entreprises en difficultés.

#### **D- Créer 120.000 PME supplémentaires à l'horizon 2010**

Après avoir projeté le nombre de PME qui seraient susceptibles d'être créées dans le cadre de cette stratégie volontariste, nous nous proposons de mesurer l'impact de ces créations sur la résorption du chômage, sur le développement de l'investissement et sur la masse salariale susceptible d'être injectée dans l'économie.

Le nombre de PME à créer dans le cadre de la stratégie envisagée est fonction de leur stock actuel et des créations annuelles nettes. Or, la détermination de ces deux paramètres se heurte à des difficultés d'ordre méthodologique.

Faute de statistiques précises et fiables, la détermination de la création nette de PME peut être obtenue par la différence entre les inventaires réalisés à des dates différentes par deux sources différentes :

- selon les données fournies par la Direction de la Statistique et basées sur les déclarations fiscales, le nombre des entreprises s'élevait en 1995 à 42.600 contre 28.900 en 1993, soit une création nette de 13.700 unités en deux ans ou 6.800 unités par an. Si l'on considère que la PME représente 94%, il en découle que le stock était de 39.600 PME à la fin de 1995 et que la création annuelle est de 6.400 unités. L'inconvénient de ces données réside dans le fait qu'elles ne tiennent compte que des entreprises tenues par la loi de fournir aux subdivisions des impôts leur déclaration fiscale. C'est dire que ce fichier n'est pas exhaustif et que beaucoup d'entreprises ne sont pas inventoriées.

- la deuxième source d'information, constituée des affiliés de la CNSS, est plus fiable. Selon cette source, le stock annuel des entreprises avoisinerait les 76.000 unités en 1998 contre un encours de 60.000 unités à la fin de 1996, soit un flux net supplémentaire de 16.000 entreprises ou 8.000 créations par an. En retenant pour la PME un poids de 90 %, le stock des PME opérationnelles serait de 72.000 entités à la fin de 1998. On retiendra comme deuxième hypothèse, selon le trend actuel, une création annuelle nette de 6.000 PME.

Encore faut-il préciser que ce flux annuel net de PME est obtenu en l'absence de tout dispositif incitatif. Dans le cadre d'une stratégie PME volontariste, il est proposé de doubler le nombre de création d'entreprises et de créer ainsi 120.000 PME supplémentaires à l'horizon 2010. In fine, le stock total serait de 190.000 PME à la fin de la période envisagée.

### *Impact économique de la création de ces 120.000 PME supplémentaires*

Sur la base des statistiques de la CNSS relatives aux emplois dans le secteur formel et en prenant en considération la dynamique de croissance interne des futures PME, l'effectif moyen serait de 20. Il en résulterait que ces 120.000 PME seraient en mesure de créer 2.400.000 emplois nouveaux.

En effet, si l'on approche la création d'emplois, au cours d'une période donnée, par la différence entre le volume de la population active occupée en fin et en début de période, nous pouvons avancer qu'entre la fin 1980 (6.221.000 emplois) et la fin du deuxième trimestre 1999 (9.009.000 emplois), l'économie marocaine a créé 2.800.000 emplois nouveaux, soit une moyenne de 160.000 emplois par an.

Sachant, par ailleurs, que la population active sera, selon les prévisions de 13,112 Millions à l'horizon 2010 contre 9,601 Millions à la fin de 1998, soit une population active additionnelle d'environ 3,5 millions de personnes, il en résulte que ces 2.400.000 emplois supplémentaires générés par les 120.000 PME additionnelles couvriront environ 70% de la population active additionnelle.

Notons, enfin, que ces 2.400.000 emplois nouveaux seront créés à l'initiative des seules PME, et à l'exclusion des emplois générés par la grande entreprise, le secteur public et l'économie sociale. Les emplois créés à la fin du deuxième trimestre 1999 s'élèvent à 9.009.000. La répartition de ces emplois selon les secteurs d'activité économique donne la structure suivante :

- 10,6% pour les Administrations Publiques et collectivités locales (soit 802.000 emplois);
  - 1,7% pour les entreprises publiques et semi-publiques (soit 153.000 emplois);
  - 89,4% pour le secteur privé (soit 8.051.000 emplois).
- En considérant par ailleurs que chaque poste d'emploi additionnel nécessite un minimum de 50.000 Dhs d'investissement, il en résulte que la création de ces 120.000

PME se traduira par un flux additionnel d'investissement privé de l'ordre de 180 milliards de dirhams à raison de 18 milliards de dirhams supplémentaires par an.

- La masse salariale susceptible d'être induite par la création de ces 120.000 PME supplémentaires s'élève à environ 40 Milliards de dirhams valeur 1999, soit une moyenne annuelle de 4 milliards de dirhams.

En définitive, ces différents éléments militent pour une politique spécifique en faveur des PME. C'est à ces conditions que le Maroc peut prétendre à la réalisation d'un taux de croissance annuel moyen compris entre 6% et 7%. L'avènement d'une croissance forte et durable au Maroc en est largement tributaire.

## ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

## I - CADRE STRATÉGIQUE DE PROMOTION DE LA PME

## A- Nécessité d'une stratégie PME

Dans le cadre de sa politique générale, le Gouvernement de Sa Majesté le Roi s'attache à promouvoir les conditions du développement économique durable du Maroc. Ce développement est axé sur :

- une croissance soutenue du PIB ;
- la promotion des emplois durables ;
- le développement social à travers le soutien aux secteurs de l'éducation, de la santé et du logement ;
- le développement rural et régional ;
- l'intégration de l'économie nationale à la mondialisation dans des conditions économiquement et socialement avantageuses.

La stratégie associée à ces orientations s'appuie sur:

- une logique de coopération du secteur public et du secteur privé destinée à partager une vision commune du progrès et à promouvoir des structures compétitives à leurs niveaux respectifs : dans ce sens, le secteur public est autant soumis à un impératif de compétitivité que le secteur privé ;
- une logique de complémentarité et de synergie qui consacre la responsabilité du secteur privé dans le développement durable du Maroc et le recentrage des activités de l'Etat pour accompagner l'initiative privée à travers :
  - un rôle de soutien, notamment par le développement d'infrastructures et par des incitations ciblées ;
  - un rôle de facilitateur, par la simplification des procédures, la célérité dans le traitement des données et l'accès à l'information ;
  - un rôle de régulateur en initiant et en veillant au respect des règles du jeu (pour maintenir une concurrence saine et assurer la régulation des intérêts).

L'élaboration d'une stratégie de développement en faveur de la PME est dictée par les constats suivants :

- la petite et moyenne entreprise n'a pas bénéficié, jusqu'à présent, d'une politique globale de promotion à la fois cohérente et structurée. Or, comme cela a été confirmé lors du séminaire sur la PME <sup>(1)</sup>, dans tous les pays où la PME s'est développée, il y a eu des politiques, des organismes et un arsenal de textes et de moyens dédiés à la PME
- les mesures et programmes existants sont davantage caractérisés par un contenu partiel, à effet ponctuel, plutôt que des programmes intégrés et articulés à une vision à long terme ;
- les intervenants sont multiples et il n'y a pas de coordination et de vision d'ensemble.

La mise en place d'une telle stratégie permettrait à l'économie nationale d'enregistrer de nombreux dividendes et de faire face aux multiples défis auxquels sera confronté le tissu productif national.

## **B- Fondements méthodologiques**

La mise en place d'une politique cohérente et dynamique en faveur de la PME se base sur les principes méthodologiques suivants :

### ■ La diversification des acteurs

L'implication de l'ensemble des acteurs et partenaires de la PME est nécessaire : structures représentatives de la PME, société civile, Chambres Professionnelles, les différentes administrations et les organismes concernés par la question de la PME.

### ■ Le partenariat public et privé

Ces différents acteurs doivent coordonner leurs efforts vers un même objectif. Leur participation conjointe doit être construite rationnellement de manière à optimiser l'efficacité, l'économie et la productivité d'une politique en faveur de la PME. Selon M. CHAPPARO <sup>(2)</sup> «le développement de l'environnement général doit résulter d'une dynamique permanente de dialogue entre le secteur public et privé. Il faut donc mobiliser le privé et le laisser participer dans le "design" de la politique et de l'environnement général».

### ■ La coordination

Il s'agit de canaliser les interventions et concentrer les efforts dans le cadre d'un schéma directeur global conciliant l'impératif national et les déterminants régionaux et locaux.

### ■ L'impulsion du rôle de l'Etat facilitateur et catalyseur

L'Etat doit veiller de plus en plus à jouer un rôle de catalyseur à travers des structures souples et non bureaucratiques.

---

(1) Séminaire organisé à Rabat sous le Haut Patronage de Sa Majesté le Roi Mohammed VI par le Ministère des Affaires Générales du Gouvernement les 30 Novembre – 1<sup>er</sup> Décembre 1999

(2) (Senior Advisor du Vice-Président Europe, Banque Mondiale) lors du séminaire « PME : moteur de la croissance économique »

### ■ La décentralisation

Il est indispensable que les services de l'Etat soient disponibles sur l'ensemble du territoire pour répondre aux besoins des PME. La mise à disposition des services signifie la représentation de l'Etat et non nécessairement la présence systématique d'organes de l'Etat.

### ■ La concurrence dans un contexte de mondialisation et d'ouverture

Face à l'émergence prochaine de la zone de libre échange avec l'Union Européenne, l'objectif est de favoriser la création d'un cadre économique libéral et par-là de promouvoir la concurrence entre les PME.

### ■ L'évaluation

Il s'agit de mettre en place un système d'évaluation des performances des différents acteurs concernés : performances financières et atteinte des objectifs. L'affectation des ressources sera réalisée en fonction des résultats. En effet, aucune action ne peut valablement se déployer sans moyen de contrôle et d'évaluation.

## C- Cadre général de promotion

Un cadre favorable à la promotion des PME doit vérifier, au moins, trois attributs essentiels que sont :

- l'entente entre l'ensemble des intervenants dans le champs de la PME ;
- une plus grande cohérence au niveau des actions à mettre en œuvre et des politiques à entreprendre ;
- le choix d'un niveau approprié d'intervention.

S'agissant des acteurs appelés à opérer dans le champs de la PME, il y a lieu de souligner qu'ils sont nombreux et variés.

L'Etat, premier intervenant dans le champ de la PME, comprend, dans son acception la plus large, les Administrations Publiques Centrales et leurs services extérieurs, les Collectivités territoriales constituées des communes, des conseils régionaux ou provinciaux, et l'Administration de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS).

Les Chambres Professionnelles et les organisations professionnelles (fédérations d'entreprises regroupées par branches ou par secteurs) constituent le deuxième maillon partie prenante dans toute politique concernant les PME.

La société civile opérant à travers une multitude d'Organisations Non Gouvernementales (ONG) et agissant sur la base du volontariat ainsi que les différentes institutions internationales à caractère multilatéral ou bilatéral constituent un canal important et un levier dans la construction de toute politique de promotion de la PME.

Ces intervenants pluriels se caractérisent par une diversité dans les approches n'obéissant pas toujours à une logique homogène. Aussi, la mise en place d'un dispositif de coordination et de suivi revêt-elle une importance particulière. Cette fonction de coor

dination devra contribuer à la recherche d'une plus grande cohérence entre les différents acteurs, permettre de mesurer la conformité globale des objectifs en regard des moyens déployés, faciliter la coordination en tenant compte de la démarche globale pour les uns et des préoccupations de proximité pour les autres.

Or, pour pouvoir concilier entre les impératifs d'une politique globale établie au niveau central et les intérêts catégoriels de proximité à légitimité sectorielle ou régionale, il convient de mettre en place les modes de régulations appropriés et spécifiques à chaque échelon considéré : national, régional ou local.

C'est dire tout l'intérêt de la concertation entre les différents acteurs et l'importance stratégique de la fonction de coordination entre les actions et les interventions de cette pluralité d'acteurs que sont l'Etat, les Chambres et organisations professionnelles, le mouvement associatif et les diverses structures internationales.

Il est à noter, en particulier, que l'écueil fondamental à éviter dans l'architecture de cette stratégie est triple :

- subordonner le soutien de la PME à la mise en œuvre d'un édifice complexe ;
- une trop forte implication directe de l'Etat dans le processus de soutien à la PME ;
- une décentralisation non effective.

En définitive, l'enjeu est de disposer d'un cadre institutionnel favorable au développement de l'entreprise en général, et de la PME en particulier. D'autant que toute politique favorable au développement des PME aurait, au moins, trois séries de retombées positives :

- au niveau économique, par l'émergence de nouvelles activités et la consolidation de métiers déjà existants ;
- au niveau de la densification du tissu productif, par la multiplication du nombre d'entreprises ;
- au niveau social, par la création d'emplois ; les PME étant le plus grand pourvoyeur d'emplois nouveaux.

Par ailleurs, le programme public de soutien à la PME doit, dans l'immédiat, veiller à traiter les points faibles et dysfonctionnements qui sont unanimement identifiés par l'ensemble des diagnostics établis jusqu'ici. La priorité doit viser à corriger le biais observé dans la politique publique. Cette dernière a été marquée, jusqu'à présent, par l'absence de toute politique spécifique de promotion de la PME, l'Etat ayant réservé son soutien presque exclusivement aux entreprises de grande taille.

Toute politique de promotion des PME devra s'appuyer sur une démarche de proximité territoriale privilégiant l'implication de l'ensemble des partenaires économiques et

sociaux dans le processus de développement régional. La complexité des problèmes économiques et sociaux, la diversité des contextes territoriaux et l'ampleur des besoins imposent cette démarche de proximité car l'approche centralisée a tendance à occulter les problèmes et les contraintes spécifiques et à renforcer un mode d'intervention normatif.

In fine, le cadre général de promotion de la PME devrait :

- être décentralisé ;
- impliquer les différents acteurs (Etat, Secteur Privé, Société Civile, Associations et Chambres Professionnelles) dans un cadre cohérent ;
- être doté d'une fonction de coordination, dédiée à la PME pour réguler le réseau et assurer la circulation de l'information ;
- doter les acteurs de moyens (humains et financiers) nécessaires à leur action ;
- porter à la fois sur la création et l'essor des PME.

## II- AXES STRATÉGIQUES

La stratégie PME s'articule autour des axes suivants :

**Axe 1** Un environnement général incitatif

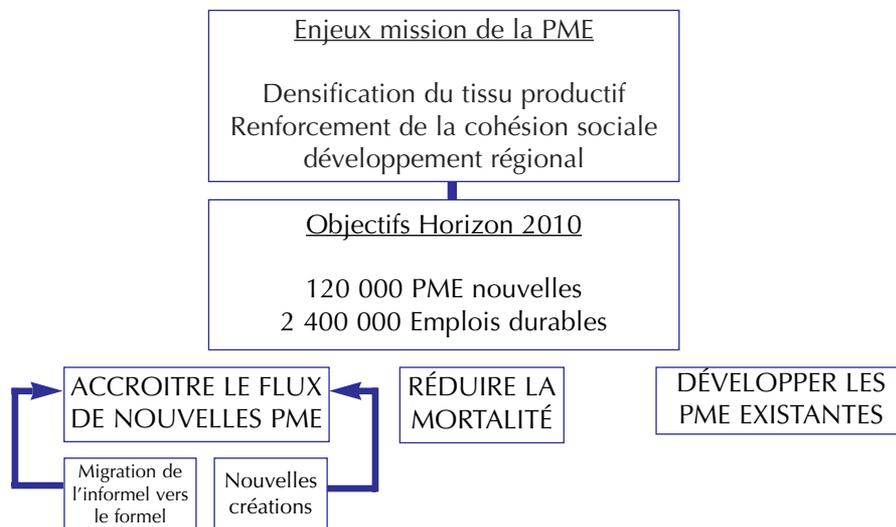
**Axe 2** Un réseau performant d'appui à la PME formé autour des trois éléments suivants :

- une Agence Nationale pour le Développement de la PME au niveau central avec des structures de suivi et d'évaluation ;
- un large réseau local d'appui décentralisé à l'entreprise ;
- un réseau d'experts privés conventionnés.

**Axe 3** Un financement souple et adapté aux besoins des PME par la promotion d'une politique de développement de nouveaux mécanismes de financement.

**Axe 4** Un renforcement des facteurs de compétitivité de la PME : information, formation, conseil, innovation, qualité, accès aux marchés, aux terrains industriels et aux locaux professionnels.

## Vision stratégique de développement de la PME



## Orientations stratégiques



## PROPOSITION DE MESURES

L'Etat doit favoriser des actions de soutien décentralisées en faveur de toutes les catégories de PME. Il s'agit de les accompagner dans chaque stade de leur vie et dans toutes les régions du Maroc.

Les principales mesures de mise en œuvre de la politique de promotion de la PME consistent à :

- rationaliser et dynamiser le cadre général de promotion de la PME ;
- lever les obstacles administratifs et réglementaires ;
- faciliter l'accès aux marchés, au financement aux zones et locaux d'implantation ;
- développer et renforcer les facteurs de compétitivité.

## I- RATIONALISER ET DYNAMISER LE CADRE GÉNÉRAL DE PROMOTION DE LA PME

### A- Refondre le cadre général de promotion

Le préalable essentiel à toute action est la définition d'une loi-cadre. Cette loi doit énoncer la politique générale et les moyens à mettre en œuvre et renvoie à des textes d'application spécifiques qui peuvent être des lois ou des décrets. Ce cadre juridique est indispensable, car il habilite le Gouvernement à mettre en œuvre les principes généraux de la politique PME arrêtés par le Parlement.

La mise en place du cadre général de promotion peut se faire en quatre temps :

- réaliser un inventaire et un audit de l'ensemble des couples acteurs-actions. Cette opération devrait être menée par rapport au plan stratégique défini par le présent Livre Blanc;
- réduire l'ensemble des dysfonctionnements dans les diverses actions de l'Etat et des autres acteurs concernés en direction de la PME ;
- conforter les couples acteurs-actions efficaces et en ligne avec cette stratégie ;
- redéployer, toujours à l'intérieur de cette stratégie, les actions non coordonnées, disparates et non ciblées.

Le cadre de promotion devra se décliner en familles d'actions / intervenants ciblant :

- l'encouragement à la création ;
- la réduction de la mortalité ;
- le développement des PME existantes.

Les acteurs essentiels de ce cadre sont les associations professionnelles et les organes de promotion à créer.

Promotion des associations professionnelles :

L'Etat devrait encourager les PME à s'organiser en association au niveau local, régional et national.

Pour bénéficier des programmes de soutien de l'Etat, la PME doit obligatoirement adhérer à une association professionnelle ou de promotion de la PME de son choix. Peuvent bénéficier de l'aide financière de l'Etat et d'avantages fiscaux le cas échéant les associations qui ont pour objet de représenter, d'assister ou de promouvoir les PME.

Création de différents organes de promotion (\*) .

Pour être efficace cette mesure devrait s'appuyer à long terme sur les actions suivantes :

- déconcentration au niveau local et régional des moyens d'action des départements ministériels et organismes publics concernés ;
- formation des acteurs participant aux organes de promotion ;
- financement de ces acteurs au moyen de ressources propres.

Les organes concernés établissent un bilan annuel de leur action.

## B- Adopter une définition unifiée

La définition sert d'abord à uniformiser le concept PME. Elle sert ensuite à délimiter la population des entreprises qui peut prétendre au traitement spécifique prévu dans le cadre de la politique PME.

La définition proposée se base sur deux familles de critères : quantitatifs et qualitatifs.

- Critères quantitatifs : ils sont relatifs à l'effectif, le chiffre d'affaire et le total bilan :

	Toute petite Entreprise (TPE)	Petite Entreprise (PE)	Moyenne Entreprise (ME)
Effectif	Inférieur à 25 personnes	Inférieur à 100 personnes	Inférieur à 200 personnes
Chiffre d'affaires	Inférieur à 5 MDH	Inférieur à 25 MDH	Inférieur à 50 MDH
Total bilan	Inférieur à 5 MDH	Inférieur à 15 MDH	Inférieur à 30 MDH

(\*) Cette mesure est détaillée dans le chapitre 4 sur les instruments de mise en œuvre de la politique PME.

Ces critères pourraient être affinés par branche et par secteur d'activité.

- Critères qualitatifs : ils sont au nombre de trois :
- un chef d'entreprise (ou une association d'entrepreneurs) à la fois propriétaire et gestionnaire ;
- une entreprise indépendante (par rapport à un groupe ou un holding);
- une entreprise n'ayant pas une position dominante dans son marché.

## II- LEVER LES OBSTACLES ADMINISTRATIFS ET RÉGLEMENTAIRES

### A- Améliorer l'efficacité administrative

L'évaluation des procédures administratives a mis en évidence la nécessité d'améliorer l'efficacité de l'administration par la simplification de son fonctionnement et de renforcer son rôle d'accompagnateur.

L'objectif est de réduire le temps et les ressources que les chefs d'entreprise consacrent à accomplir les diverses procédures administratives.

Selon M. Alain TULOUP<sup>(1)</sup> « Si elle doit se conformer à la loi, le rôle de toute entreprise est de produire et de vendre. C'est la tâche primordiale du Chef d'entreprise bien avant que de répondre à des questionnaires ou d'effectuer des démarches auprès d'administrations diverses. C'est à cela, à ses clients, ses fournisseurs et ses employés qu'il doit prioritairement consacrer son énergie. La libération des tâches administratives des chefs d'entreprise est donc un enjeu économique majeur. Réduire au minimum le temps, l'énergie et, plus généralement les ressources des entreprises et de leurs responsables, c'est permettre à l'entreprise et à son chef d'en consacrer le maximum à ses tâches prioritaires ».

Les leviers d'actions pour l'amélioration de l'efficacité administrative sont multiples et se déclinent à plus ou moins long terme.

L'objectif qui sous-tend l'ensemble des mesures mises en œuvre est d'aboutir à une amélioration des comportements du personnel administratif orientée vers la notion de service au citoyen.

Cette amélioration doit obligatoirement porter tant sur l'environnement administratif général que sur celui plus spécifique à la PME, les deux étant intimement liés.

Il s'agit d'abord :

**1-** d'uniformiser et d'harmoniser les services rendus et donc :

- réduire les autorisations administratives aux seules situations prévues par la loi ;
- développer et améliorer l'information des citoyens afin de réduire l'incompréhension, l'attente et l'arbitraire.

---

(1) Secrétariat d'Etat à la PME, France lors du séminaire « PME : moteur de la croissance économique »

Chaque administration devra :

- produire un guide qui décrit sa structure, son fonctionnement, ses mécanismes et ses procédures ;
- créer des bureaux d'accueil et d'orientation efficaces au profit des usagers.
- mettre à disposition les services de l'Administration dans toutes les régions du Maroc <sup>(1)</sup>.

2- de modifier le comportement du personnel administratif et donc :

- d'améliorer les compétences du personnel administratif par la formation ;
- de mettre en place un système d'évaluation interne des performances au sein de chaque administration, accompagné d'un système d'intéressement au mérite ;

3- d'introduire la notion de qualité et de service au citoyen et donc de :

- mettre en place des normes de qualité (en relation avec les indicateurs de performances) ;
- introduire de façon généralisée les manuels de procédures dans les administrations dont l'objectif est de préciser à chaque fonctionnaire les "règles du jeu" en terme de service au citoyen ;
- introduire de façon systématique la notion de respect des délais dans les procédures administratives.

4- d'évaluer les performances de l'administration et donc de :

- mettre en place un Médiateur entre les citoyens et l'Administration ; son rôle serait de recueillir les doléances et d'établir chaque année un bilan public ;
- instaurer des registres de réclamations auprès de toutes les administrations ;
- mettre en place des indicateurs de qualité par Administration.

5- de démocratiser la relation entre l'administration et le citoyen et donc de :

- sensibiliser les chefs d'entreprise à la possibilité d'ouverture de voies de recours contre l'administration ;
- renforcer les associations d'entrepreneurs qui peuvent plus facilement négocier avec l'Administration.

Parmi l'ensemble de ces mesures, on peut considérer que la mise en œuvre à court terme concerne notamment :

- la production par chaque administration d'un guide des formalités ;
- la mise en place d'un système d'évaluation des performances ;
- la mise en place d'indicateurs de qualité.

---

(1) ce qui ne signifie pas nécessairement une présence systématique de tous les organes de l'Etat.

## B- Faciliter et simplifier les relations du travail

En matière de relation du travail on peut noter qu'il existe :

- un projet de nouveau Code du travail ;
- un projet de régionalisation du dialogue social dans un cadre arbitral.

Afin d'éliminer les rigidités juridiques et institutionnelles du marché du travail et d'améliorer les relations avec les administrations et les organismes sociaux, il faudrait essentiellement :

- concevoir des structures permettant des relations décentralisées (négociations, gestion des conflits ...) ;
- organiser le dialogue social par secteur et par région ;  
définir un cadre juridique pour le travail temporaire et plus généralement pour d'autres formes de travail flexible ;
- encourager les PME à adhérer à des associations professionnelles, qui ont un rôle essentiel à jouer en matière de représentativité ;
- améliorer l'image de marque du chef d'entreprise auprès de l'ensemble des citoyens et notamment des salariés par des actions de communication appropriées ;
- introduire la notion de seuils favorables à la PME et améliorer sa flexibilité par rapport au droit du travail ;
- mettre en place un taux bonifié d'IS : l'entreprise bénéficie du taux bonifié lors de la création d'emplois.

## C- Adapter la réglementation

Les principales mesures consistent à adapter la réglementation fiscale et à simplifier le processus de création des entreprises.

- Adapter la réglementation fiscale
- simplifier la fiscalité des toutes petites entreprises par l'instauration d'une imposition forfaitaire libératoire ;
- créer des seuils d'application pour les impôts comme la patente ;
- simplifier les documents comptables et les déclarations fiscales pour les PME et particulièrement pour les toutes petites entreprises.

La simplification de l'imposition des toutes petites entreprises devrait favoriser le passage de nombreuses entreprises du secteur informel vers le secteur formel.

- Simplifier le processus administratif de création d'entreprise, notamment par :
- la création d'un identifiant unique pour les entreprises à l'image du modèle SIRET en France ;
- la mise en place de Centres de Formalités des Entreprises avec un point d'accueil unique et un formulaire unique pour la création d'entreprise.

### III- FACILITER L'ACCÈS AUX MARCHÉS, AU FINANCEMENT, AUX ZONES ET LOCAUX D'IMPLANTATION

#### A- Accès aux marchés publics

Les marchés publics doivent être largement ouverts à la PME. Pour cela, des mesures appropriées doivent être prises pour assurer aux PME une part importante de l'achat public sans être en contradiction avec les textes en vigueur.

Cela suppose également :

- un renforcement de la transparence des procédures et de la sécurité juridique des acheteurs publics ;
- une réduction des délais de paiement.

Une ouverture plus large de l'achat public aux PME ne doit pas signifier de mettre en place des mécanismes qui, dans le souci d'être favorables aux PME, aboutiraient à créer des distorsions dans la concurrence.

Plusieurs mesures devraient permettre de parvenir à cet objectif :

- réserver une quote-part (20% à 30%) des marchés publics aux PME ;
- favoriser l'allotissement des marchés publics pour les rendre accessibles à la PME.  
L'allotissement est utile pour les fournisseurs, car il oblige une définition plus précise des besoins exprimés dans le cadre des marchés et constitue un facteur de clarté pour l'acheteur, qui est contraint de mieux analyser et décrire ses besoins. L'allotissement, sans être rendu obligatoire, sera encouragé pour les marchés qui s'y prêtent.
- inciter les PME au regroupement : ce procédé est sous utilisé par les PME alors même que dans bien des cas il peut constituer pour elles une alternative intéressante à la sous-traitance ou à l'allotissement, tout en offrant de meilleures garanties d'exécution de marché pour le donneur d'ordre ;
- encourager et développer le système de sous-traitance et de co-traitance : préciser à travers des dispositions juridiques les conditions d'accès à la sous-traitance et co-traitance. Cette mesure suppose une meilleure connaissance de la nature et du volume des prestations que le titulaire du marché envisage de sous-traiter. Il permet de lutter contre le travail illégal et la sous-traitance non déclarée, les manquements à la règle étant assortis de sanctions ;
- mettre en place un encadrement contractuel des délais de paiement publics : les délais de paiement publics sont encore loin de ceux pratiqués entre entreprises. Ces délais constituent un facteur d'imprévisibilité pour les entreprises et sont particulièrement problématiques pour les PME. Il faut amener les administrations publiques à l'avenir à s'engager contractuellement sur un délai global de paiement auprès de leurs fournisseurs et prévoir des pénalités pour l'Etat en cas de retard de paiement.

- prévoir la préférence régionale en cas d'équivalence des offres ;
- unifier les référentiels d'agrément des sous-traitants ;
- instaurer une charte de partenariat "Grandes Entreprises - PME "pour favoriser le développement du tissu industriel de sous-traitance par l'intensification des relations interprofessionnelles ;
- favoriser la pratique du mieux disant pour encourager l'innovation, l'amélioration de la qualité et la modernisation des équipements industriels ;
- éviter dans la rédaction des appels d'offres les critères de sur-qualification (en termes techniques, financiers ou de références) par rapport aux exigences de bonne réalisation des marchés concernés afin de prévenir des disqualifications injustifiées de PME ;
- insérer une obligation de sous-traitance en cascade faite aux grandes entreprises et entreprises étrangères soumissionnaires au profit de PME à chaque fois que cela pourra se faire sans gêne pour la bonne réalisation du marché ;
- externaliser toutes les activités non centrales des organismes publics pour les sous - traiter à des PME et favoriser l'essaimage.

## B- Accès aux marchés extérieurs

L'accès de la PME aux marchés extérieurs est aujourd'hui un facteur clé de succès. Les mesures à prendre doivent permettre d'assister les entreprises dans la prospection et l'accès à des marchés nouveaux ;

Pour guider la PME et l'accompagner dans cette démarche de développement international, il est proposé de :

- coordonner les efforts des organismes de promotion des exportations et adapter leurs missions aux spécificités de la PME et réformer le statut des cadres qui y travaillent ;
- développer par la sensibilisation et la formation une réelle volonté d'exporter chez les dirigeants de PME ;
- mettre en place des services spécifiques pour les PME ayant un potentiel d'exportation dans diverses régions : vulgariser l'information et la rendre accessible au niveau local, proposer des formations liées aux techniques de commerce international, assurer de l'accompagnement personnalisé et faciliter les démarches administratives ;
- favoriser le développement de structures de regroupements : le partenariat est un instrument efficace qui permet de mettre en commun des compétences complémentaires à travers le transfert de technologies et la diffusion des méthodes de gestion pour mieux affronter la compétitivité des marchés ;
- renforcer le rôle de la diplomatie commerciale au niveau des représentations étrangères;

A la lumière des expériences internationales notamment française et nord - américaine présentées lors du séminaire sur la PME, des organismes d'appui spécifiques aux PME ont développé un ensemble de moyens interactifs, des synergies et des réseaux d'alliance permettant des offres globales de services en terme d'information opérationnelles, d'accompagnement à l'international et d'assistance locale. Concernant l'accès aux marchés publics aux USA les budgets des différentes agences fédérales comportent conformément à la loi une quote-part qui doit être allouée aux PME.

## C- Accès au financement

- Traiter les besoins de financement de la PME de manière globale en prenant en compte différentes phases de son cycle de vie (création, développement, expansion);
- Revoir la loi sur le Crédit Jeune Promoteur et Crédit Jeune Entrepreneur, notamment :
- reconsidérer le critère de l'âge de l'entrepreneur : il faut viser la jeunesse de l'entreprise et non celle de l'entrepreneur (crédit à la création) ;
- élargir les formes juridiques imposées par la loi ;
- adapter les montants des crédits aux spécificités de chaque secteur ;
- revoir à la hausse l'apport initial du promoteur dans le cadre de ce système.

Les mesures se déclinent ainsi :

- Mettre en place une procédure de contractualisation qui assure le lien entre les Cellules d'Assistance Conseil, les Banques et les PME ;
- Coupler l'accès au crédit à la création d'entreprise avec le suivi d'un cycle de formation ;
- Développer un système d'information pour l'appréciation du risque : une Centrale des Bilans qui produirait une information agrégée (ratios, monographies d'entreprises, rating...);
- Définir un cadre réglementaire incitatif pour la création de fonds privés de capital risque (facilitation de l'accès aux marchés financiers ; orientation de l'action de ces fonds vers des secteurs jugés porteurs et prioritaires ; attribution d'avantages fiscaux aux investisseurs désirant participer à ces fonds ; accès à la bourse avec des conditions spéciales ...);
- Encourager la pratique de l'essaimage :
- définir les conditions légales de sa réalisation;
- défiscaliser les apports que l'organisation essaimage octroie à ses salariés ;
- permettre aux "salariés entrepreneurs " de conserver durant une période donnée le bénéfice de la couverture sociale.
- Créer une structure de financement dédiée à la PME

Cette structure aurait pour mission de mettre en place des financements spécifiques aux PME et servirait d'interlocuteur aux organismes intéressés par le développement de la PME (structures nationales, bailleurs de fonds internationaux ; pouvoirs publics ; etc. ).

Deux propositions concernant cette structure :

- une banque de développement PME créée ex nihilo : une telle démarche risque d'être longue et coûteuse car la création d'une banque n'est pas une opération simple. Cette banque financée en partie avec les deniers de l'Etat. Le tour de table peut être représenté par les banques déjà existantes ;
- une banque PME par transformation de la vocation de celle(s) déjà existante(s). Cette solution offre l'avantage de disposer d'une institution déjà existante et d'un savoir-faire à confirmer.
- Soutenir le renforcement des fonds propres des PME

Par voie interne :

- encourager le réinvestissement des bénéfices et l'autofinancement par la mise en œuvre scabité adaptée des résultats et de la réévaluation des bilans ;
- exonérer les droits d'enregistrement sur augmentation de capital par capitalisation de comptes courants d'associés et de dettes dans une approche de restructuration de bilans.

Par voie externe :

Assurer un soutien à l'ouverture du capital des PME en croissance et des prises de participation externes : capital risque, capital développement, prêt participatif :

- Encourager la prise de participation de proximité (salariés, clients, fournisseurs, entre prises amies...);
- Inciter à la création de Sociétés de Développement Régional (SDR) à capital mixte public-privé. Ces sociétés seront chargées de prendre des participations et d'aider au financement de croissance des PME à fort potentiel de développement régional et local.
- Favoriser l'échange d'information entre les banques et les entreprises :
- Généraliser les demandes par les banques des bilans certifiés ;
- Faire viser les informations livrées par les PME aux banques ;
- Inciter les banques à livrer aux PME les résultats des analyses des dossiers : c'est un conseil gratuit et précieux pour la PME.
- Développer et crédibiliser les sources de financement commerciales :
- Développer les produits de financement des créances clients ;
- Instituer un délai légal de paiement qui concernerait aussi bien l'Etat que le privé ;
- Aider à l'assainissement des créances et améliorer les relations commerciales des PME:
  - inciter à la création et au développement de Centres d'Information Commerciale et Financière privés favorisant une meilleure maîtrise du risque clientèle ;
  - renforcer l'efficacité des dispositifs juridiques et judiciaires de protection des créances commerciales, insérer des procédures d'arbitrages souples et rapides.
- Favoriser les systèmes de Fonds de Garantie
- Favoriser, au niveau des régions, le développement de sociétés de cautionnement mutuel;
- Mettre à contribution les fonds de garantie en tant qu'instrument facilitant à la PME l'accès aux crédits bancaires et atténuant le coût de ce financement ;
- Mettre en place des fonds de garantie pour le fonctionnement des PME.

Lors du séminaire sur la PME tenu à Rabat les 30 novembre et le 1er décembre 1999, les différentes interventions décrivant les expériences française, américaine, canadienne et de la SFI ont mis en évidence la nécessité de mettre en place des instruments de garantie et de cofinancement agissant en partenariat avec les institutions bancaires classiques. Tous ces intervenants ont expliqué que les PME étant plus fragiles, particulièrement en phase de création, elles présentent donc pour le système bancaire un risque plus grand d'où des exigences rendant moins aisé l'accès au crédit. C'est pourquoi dans ces pays ont

été développés des dispositifs qui interviennent dans le financement des fonds propres en proposant des garanties ou des systèmes de cofinancement en partenariat avec le système bancaire classique.

C'est ainsi que selon M. P. GENDREAU<sup>(1)</sup>, "la Banque de Développement des PME" (BDPME) est un partenaire et non un concurrent des banques. Cette institution intervient essentiellement par :

- 1- la garantie SOFARIS qui est une garantie donnée aux banques et adossée à des fonds de garantie publics ;
- 2- des cofinancements montés avec les banques dans le cadre des financements CPME ;
- 3- les interventions en fonds propres sous forme de prises de participations minoritaires en co-intervention avec les organismes de la place.

Le témoignage de M. MERIC DE BELLEFON<sup>(2)</sup> met l'accent sur le financement mutualiste qui consiste à mutualiser le risque de non remboursement entre tous les emprunteurs d'une certaine communauté professionnelle. Cette banque qui intervient sur le marché de la PME propose tout un dispositif d'accompagnement, depuis les fonds baptismaux jusqu'à la maturité.

Il souligne, cependant, que seules les PME attestant d'une structure financière saine sont éligibles à de tels financements : « Ces différents modes de couverture et de partage des risques ne nous exonèrent pas de l'exigence fondamentale de notre métier de banquier de PME : la sélectivité. Nous ne voulons et nous ne pouvons travailler qu'avec des entreprises saines, qui ont un besoin normal de concours bancaires liés au financement du fonds de roulement, des investissements, du développement dans le cadre d'une structure financière suffisamment solide en fonds propres. Certes, il y a sans doute de belles marges et de belles commissions à faire lorsque l'on intervient sur des entreprises dont le bilan est peu présentable, dont les dirigeants manquent de transparence et de fiabilité, dont le passé est lourd et dont l'avenir est incertain. Si nous choisissons de ne pas travailler avec ces entreprises, c'est d'abord par égard, par fidélité à ces entrepreneurs qui ont fondé nos banques populaires et aux centaines de milliers de clients qui sont devenus sociétaires : ce que nous voulons, c'est donner à des entrepreneurs solides, professionnels et transparents les moyens de leur développement, et éviter qu'une politique hasardeuse laxiste ou trop intéressée en matière de risque ne les prive des financements que leur banque devrait leur apporter ».

#### **D- Accès aux zones et locaux d'implantation Les mesures se déclinent ainsi :**

##### **■ Développer des parcs et zones d'activité intelligents :**

Il s'agit de mettre à la disposition des investisseurs des lots dotés de tous les équipements et infrastructures nécessaires pour l'installation et le fonctionnement des unités industrielles à savoir :

(1) Président d'Avenir Entreprise – Groupe BDPME - France

- l'assainissement, les réseaux de voirie, le traitement des rejets ;
- l'énergie, l'eau et les télécommunications ;
- le service de maintenance pour réduire le temps d'arrêt des machines ;
- les services de gardiennage, etc.
- Mettre en œuvre une politique globale de zones d'activité :  
La politique de création des zones d'activité doit s'inscrire dans le cadre d'une vision nationale, régionale et locale. Il y a lieu :
- Rationaliser la politique des zones d'activité en fonction des potentialités régionales, des besoins des entrepreneurs et des capacités d'écoulement ;
- Intégrer à la nature du tissu productif existant les possibilités de nouvelles unités. Pour cela il est indispensable d'établir la cartographie des activités existantes ainsi que d'organiser les filières à mettre en place entre l'activité principale et les activités connexes.
- Instaurer des mesures dissuasives pour lutter contre la spéculation sur les terrains et locaux professionnels.

Pour permettre à cette politique de s'imposer, il serait urgent de :

- récupérer les terrains attribués et non utilisés après un délai déterminé et au prix initial ;
- évaluer l'utilisation des terrains par une autorité indépendante sous forme de rapport remis au gouvernement ;
- remettre sur le marché les locaux professionnels et les magasins fermés : instituer par exemple une taxe dissuasive pour les locaux commerciaux fermés acquis et non utilisés après un délai imparti.
- Favoriser le partenariat public / privé

Le partenariat public - privé dans l'offre de terrains industriels ou encore la possibilité donnée à des groupements d'entreprises de créer eux-mêmes leurs propres zones d'activité pourrait répondre aux besoins réels des entrepreneurs.

- Assouplir les procédures administratives et de déblocage des prêts. L'objectif est d'aider les collectivités locales à réaliser des zones d'activités économiques dans les délais et d'éviter d'avoir un décalage de temps trop important entre l'attribution et la livraison des terrains équipés.
- Créer une agence pour favoriser la reconstitution de la réserve foncière de l'Etat.  
L'Etat pourrait céder des terrains bruts lui appartenant à des promoteurs de parcs d'activités pour PME à des prix avantageux, tout en finançant l'infrastructure hors site. Pour cela, l'Etat doit créer une agence afin de favoriser la reconstitution de sa réserve fonci

cière. Ceci lui permettra de veiller à l'amélioration de l'offre de terrains pour des activités industrielles. Il s'agit d'affecter au préalable des terrains relevant du patrimoine de l'Etat sur les documents d'urbanisme.

#### ■ Etablir un programme d'aménagement du territoire

- Généraliser pour l'ensemble du territoire les normes d'implantation pour les PME, ce qui contribuerait au développement régional et freinerait la spéculation foncière ;
- La simplification de la procédure de changement de la vocation agricole des terrains situés dans la campagne ;
- Nécessité de mettre en place une structure de gestion décentralisée des zones industrielles avec pouvoir décisionnel au niveau des régions. Cette structure de gestion regrouperait l'ensemble des parties concernées (associations professionnelles, groupements d'entreprises, communes, etc.). Cependant, il faudrait que ces zones correspondent aux besoins géographiques des entrepreneurs.

#### ■ Promouvoir la création de zones d'activités économiques avec des cellules d'appui et de suivi intégrées.

d'interlocuteurs vis-à-vis de leur environnement, assurer la gestion des espaces communs et fournir des services de soutien.

## IV- DÉVELOPPER ET RENFORCER LES FACTEURS DE COMPÉTITIVITÉ

### A – Information, formation et conseil

Les remarques suivantes sont transversales et concernent le triptyque formation, information, conseil.

#### ■ Dans la mise en œuvre du cadre général, il faut veiller à :

- préserver et développer la diversité des acteurs : les associations professionnelles, les chambres professionnelles et de façon générale toutes les structures décentralisées à même de répondre aux besoins de formation et d'information. Elles peuvent par ailleurs jouer le rôle de prescripteur ;

Les investisseurs regroupés au sein d'une même zone d'activité peuvent jouer le rôle

- définir un programme d'ensemble cohérent ;
- construire un système en réseau, adaptable ;
- mettre en place une instance coordinatrice et de contrôle, jouant le rôle d'interlocuteur du gouvernement et reflétant l'ensemble des composantes de la PME ;
- créer un passeport d'entreprise qui couvre le triptyque formation / information / conseil.
- Il est essentiel de sensibiliser les entrepreneurs aux enjeux de la formation, de l'information et du conseil. En effet, la formation, l'information et le conseil renforcent l'autonomie des entrepreneurs et la viabilité de leurs entreprises. L'expérience étrangère le prouve. Plus l'accès à la formation, à l'information et au conseil augmente, plus le taux de réussite des PME s'accroît : d'après les statistiques de l'APCE <sup>(1)</sup>, l'entrepreneur qui a recours au conseil et à la formation fait passer son espérance de réussite de 50% à 85%.

## 1. Information

Dans le contexte actuel marqué par de fortes évolutions technologiques, par une pression concurrentielle croissante, l'information constitue de plus en plus une ressource essentielle. Sa maîtrise procure un avantage compétitif décisif.

Les principales mesures à prendre sont :

- Créer des centres de contact (à ne pas confondre avec les centres d'accueil) ;
- Mettre en réseau les banques de données existantes (sur les marchés, la technologie, la réglementation...) et les rendre accessibles aux PME et aux organisations professionnelles ;
- Créer des banques de données sectorielles ;
- Créer un répertoire des métiers (normes, descriptif par profession) ;
- Renforcer les centres d'information économique mis en place par les chambres professionnelles en adaptant leurs prestations aux besoins des PME ;
- Réaliser un fichier consulaire au niveau des chambres professionnelles dans la perspective d'un fichier national ;
- Créer un observatoire de l'entreprise.

## 2. Formation

L'enjeu dans l'organisation du système de formation n'est pas de définir préalablement les besoins en formation mais de concevoir un système flexible, évolutif, capable de réaliser des formations à la carte.

De même, la proximité de ces actions de formation est essentielle : proximité géographique, mais aussi proximité "temporelle" (c'est-à-dire prise en compte de l'emploi du temps des entrepreneurs dans le choix des horaires des formations) et proximité en terme de besoins.

Plusieurs mesures peuvent aller dans le sens de la promotion de la formation pour PME :

- Mettre en place des programmes d'alphabétisation de grande envergure. Les expériences d'alphabétisation fonctionnelle se sont développées surtout dans les grandes entreprises. Il faudrait capitaliser ces expériences au profit de la PME ;
- Adapter les formations universitaires aux besoins du marché ;
- Adapter la méthodologie de la formation et de diagnostic des besoins à la taille de l'entreprise ;
- Mettre en place un programme de formation de formateurs ;
- Mettre en application de façon systématique les articles 15 et 16 de la loi 13 / 94 concernant la formation des porteurs de projet.
- Promouvoir un cadre décentralisé et en réseau ;
- dynamiser et consolider les rapports entre les Chambres Consulaires, les Associations et les Universités ;

(1) Agence pour la Création d'Entreprise - France

- créer des grappes de formations avec à leur tête les Chambres Professionnelles jouant un rôle de coordination ;
- mettre en réseau les différents acteurs (existants ou à créer) de la formation ;
- décentraliser les centres de formation (proximité dans l'espace).

#### ■ Améliorer les prestations de l'OFPPT

- Augmenter le taux de remboursement (90% au lieu de 70% pour l'ingénierie de la formation).
- Fixer et réduire les délais d'étude des dossiers remis par les entreprises à l'OFPPT dans le cadre des contrats spéciaux de formation et les délais de remboursement ;
- Réduire l'écart entre les taux de remboursement des actions de formation dans le cadre des contrats spéciaux de formation de l'OFPPT ;
- Consacrer le principe de la liberté de choix de l'organisme de formation.

#### ■ Favoriser les incitations indirectes

- Créer des incitations indirectes (par exemple : dans les appels d'offres publics, demander aux entreprises de mentionner le nombre d'heures qu'elles consacrent à la formation de leur personnel et prévoir de l'inclure dans la note technique) ;
- Adosser la formation à un avantage et/ou une conditionnalité, comme par exemple, l'obligation faite à un créateur d'entreprise de suivre une formation adaptée.
- Prévoir un diagnostic régulier (tous les 3 à 5 ans) des actions de formation des différents opérateurs et de leur conformité avec les grandes orientations de la politique de la PME. Ce diagnostic doit aboutir à la réallocation de l'ensemble des ressources disponibles en fonction des résultats.

### 3. Conseil

Le conseil aux PME peut prendre de multiples formes : programmes de financement, gestion de trésorerie, tenue de livres, coût de fabrication et gestion d'inventaire, développement de nouveaux marchés, gestion de la paie, stratégie marketing, exportation, croissance et restructuration d'entreprise, etc.

Les principales mesures à entreprendre sont :

#### ■ Favoriser les cellules d'assistance au sein des chambres professionnelles en partenariat avec d'autres structures :

- généraliser l'expérience des Cellules d'Assistance Conseil à toutes les délégations, aux Chambres d'Artisanat, Chambres Maritimes, Chambres Agricoles ;
- encourager le développement des services de conseil au sein des Chambres, Associations Professionnelles, Communes ;
- créer des cellules d'accompagnement locales composées de l'Université, des opérateurs de la formation professionnelle, des Associations et Chambres Professionnelles, des banques, etc. Ces cellules doivent être à même de fournir un conseil dans des secteurs aussi variés que la gestion, la qualité, la diversification industrielle, l'environnement, les technologies de l'information, etc.

- Favoriser l'émergence / le développement de nouvelles structures de conseil :
- créer un cadre réglementaire et fiscal favorable pour le métier de conseil par les cadres et enseignants retraités des secteurs publics et privés au profit de PME (à titre individuel ou dans le cadre de structures mutualistes, coopératives ou associatives). Cette population présente en effet l'avantage d'avoir une expertise, de ne pas faire supporter des coûts élevés et de pouvoir offrir un service de proximité.
- Améliorer, élargir et crédibiliser l'offre de conseil :
- développer une ingénierie du conseil aux PME ;
- identifier des besoins au niveau national et standardiser les produits de conseil pour PME;
- Mettre en place des structures qui aident les entreprises en difficulté à redresser la situation et à se développer par la suite ;
- Définir un label réseau conseil PME.
- Créer un « passeport » à délivrer aux porteurs de projets qui leur permet de :
- suivre une formation à la création d'entreprise ;
- prendre des contacts (avec un expert comptable, un notaire, les services statistiques,...);
- collecter des visas pour valider son projet et lui donner l'accès au crédit ;
- Dédier des programmes aux métiers du conseil dans les Universités.

## B- Innovation et qualité

La promotion de l'innovation et de la qualité dans les PME ou l'exploitation de leurs facultés innovatrices part de deux idées largement partagées à savoir :

- Les PME jouent un rôle important dans le développement économique et social ;
- Les PME ont toujours été des sources actives d'innovations majeures.

### 1. Innovation

Le rôle de l'état est de créer les conditions, qui permettent l'épanouissement de l'innovation dans la PME.

Dans cette perspective, plusieurs mesures, peuvent fonder les orientations d'une politique nationale de l'innovation :

- Identifier une structure nationale d'appui à l'innovation chargée de mettre en œuvre la politique nationale de promotion en la matière ;
- Mettre en place un fonds de soutien de l'innovation. En effet, l'innovation est un risque que la PME ne peut prendre seule. Les innovateurs ont besoin de systèmes de crédit pour les aider à surmonter les périodes difficiles. Par ailleurs, le retour sur investissement de ce fonds sera également profitable à l'échelle macro-économique ;
- Renforcer le dispositif de protection de la propriété industrielle et créer un cadre juridique de transfert de savoir-faire (franchise, contrats de licence ...) ;
- Accompagner les PME dans leurs projets innovants à travers des cellules d'assistance et de conseil spécialisées (Industrie, Tourisme, Agro-alimentaire, Mines...) en aménageant l'information, l'accueil et le contact, surtout dans les régions ;

- Susciter les initiatives régionales en instaurant une politique différenciée qui valorise les potentialités régionales (naturelles, humaines et infrastructurelles) et en encourageant la création d'associations régionales de PME où les entrepreneurs et les innovateurs trouvent un lieu de partage de leurs projets et de leurs problèmes. Cela passe également par l'encouragement de pouvoirs locaux ou régionaux capables de définir des politiques scientifiques, technologiques et industrielles orientées vers la satisfaction des besoins régionaux et la mise en valeur des ressources locales ;
- Favoriser le rôle des Universités, en partenariat avec d'autres organismes, en tant qu'incubateurs pour les très petites entreprises, principalement dans le domaine des nouvelles technologies ;
- Mettre en place des mesures incitatives :
  - Instaurer des aides financières remboursables en cas de succès ;
  - Prévoir, dans le cadre d'un marché secondaire, la possibilité d'introduire les OPCVM dédiés aux entreprises innovantes ;
  - Instaurer des prix à l'innovation ;
  - Revoir à la hausse les taux d'amortissement des équipements technologiques ;
  - Prévoir la déductibilité fiscale des dons faits à l'Université par les entreprises ;
  - Mettre en place des financements à taux réduit pour la rénovation du parc machine.

## 2. Qualité

La qualité est devenue incontournable ; la négliger coûte chère. La maîtriser est un enjeu important pour la survie et le développement des entreprises et notamment des PME.

Les principales actions de promotion de la qualité se résument ainsi :

- cibler la PME de manière sectorielle dans les actions qualités (aller vers la PME et lui parler un langage simple et concret) ;
- renforcer et adapter le système national de la qualité (normalisation, certification, métrologie) en vue de lui permettre d'accompagner la PME dans son projet qualité.

## INSTRUMENTS DE MISE EN OEUVRE DE LA POLITIQUE PME

Le Focus Groupe a étudié les expériences issues respectivement :

- du modèle français comprenant un organe gouvernemental (Secrétariat d'Etat à la PME) et une agence nationale ;
- du modèle américain s'appuyant essentiellement sur une agence en l'occurrence la SBA (Small Business Administration) qui est directement investie de programmes fédéraux ;
- d'autres modèles qui prévalent dans d'autres pays et qui sont des variantes des schémas précédents.

Après débat et examen des possibilités qui peuvent permettre l'adaptation de ces modèles au contexte marocain, deux orientations principales n'ont pu être départagées entre :

- La nécessité d'éviter la multiplication des organes. Souci exprimé tant lors des diverses réunions du Focus Groupe que lors du séminaire. Les tenants de cette opinion arguent également du caractère opérationnel que doivent avoir ces instruments et considèrent que l'agence est le cadre qui permet de garantir à la fois l'efficacité et la spécialisation des actions entreprises.
- La seconde orientation préconise que soit confié à l'autorité publique le soin de retenir ou pas la mise en place d'un organe gouvernemental dédié à la PME.

Par souci d'objectivité, il faut préciser que si le présent Livre Blanc relate les trois instruments proposés par le Focus Groupe, seuls l'agence et le conseil consultatif ont fait l'objet d'un consensus quant à leur utilité.

### I- ORGANE DE DÉCISION A CARACTÈRE POLITIQUE

Expression d'une volonté politique visant à faire jouer à la PME un rôle majeur dans la vie économique du pays, l'organe à créer doit être doté d'un pouvoir décisionnel.

Dans ce cadre, la création d'une structure sous forme d'un Ministère ou d'un Secrétariat d'Etat a été proposée. Une telle structure aurait valeur de signal à l'adresse de l'ensemble des opérateurs concernés.

Cet organe aurait pour mission de concevoir la politique gouvernementale à mettre en place en vue de promouvoir la création et le développement des PME.

Dans l'immédiat, il aurait à traduire la volonté politique en des dispositions juridiques, à être l'interlocuteur de l'ensemble des parties concernées et à concevoir le dispositif incitatif spécifique.

A moyen et long terme, les prérogatives de ce département pourront englober le secteur informel : il faudra concevoir les actions à mener en vue d'inciter les nombreuses PME à sortir de la "clandestinité" et à se transformer en entités formelles à existence reconnue légalement.

## II- ORGANE DE COORDINATION, DE SUIVI ET DE CONTRÔLE

Revêtant la forme d'une Agence Nationale de la PME, cette entité aura pour vocation première de remplir l'ensemble des missions dévolues à un opérateur : impulser, mobiliser, coordonner et évaluer l'action des différents intervenants dans le champ PME et proposer des mesures et des voies d'amélioration.

A cette fin, l'organisation de cette entité doit s'articuler autour des trois éléments suivants :

- une structure centrale d'optimisation – impulsion
- un large réseau local d'appuis décentralisés à la PME
- un réseau d'experts privés conventionnés

Au niveau central, l'Agence aura pour tâches principales, l'impulsion, l'animation, la formation, l'encadrement technique et le soutien actif à toutes les initiatives locales émanant des collectivités territoriales, des organisations et chambres professionnelles, du mouvement associatif, et visant à mettre en place des structures locales d'aide à la création / développement des PME dans leur zone de compétence. Dans le prolongement de cette première série de préoccupations, l'Agence veillera à la création d'un réseau dense et décentralisé de points d'appui à l'initiative privée.

Cet organe sera géré de manière paritaire par le public et le privé, avec des relais au niveau des collectivités locales.

Le réseau décentralisé sera formé de points d'accueil locaux, chargés de fournir à toute personne porteuse d'un projet PME (création ou développement) l'information économique nécessaire, le conseil à caractère général, la formation préliminaire (sous forme d'atelier de démarrage) lui permettant de mener à bien son projet d'entreprise.

Ces structures locales de base appelées Centres d'entreprises seront créées à l'initiative des promoteurs de proximité (communes locales, chambres professionnelles, mouvement associatif) et bénéficieront du soutien de la structure centrale et de son impulsion. Les points locaux d'appui seront établis et organisés conformément aux standards agréés par l'Agence. Un large réseau d'experts consultants privés sera rattaché au dispositif précédent par un système conventionnel et normalisé de prestations de services dans tous les domaines intéressant la PME (financier, juridique, commercial, technique, etc.).

Compte tenu de son coût élevé pour la PME, le développement de cette composante “expertise ”sera financée par des ressources puisées dans un fonds pour le développement du Conseil.

### **III- ORGANE CONSULTATIF**

La structure convenant le mieux à cette mission est le Conseil National Consultatif de la PME. De composition multipartite (Administration, organismes publics et semi-publics, Chambres Professionnelles, mouvement associatif, experts PME, etc. ), cette instance aura pour rôle de donner un avis consultatif sur toutes les questions intéressant la PME.

A cet effet, des rencontres périodiques (semestrielles par exemple) offriront l’opportunité de débattre des questions relatives à la PME. Ce Conseil National doit avoir la latitude d’évaluer la politique générale de la PME. Pour ce faire, il doit se pencher sur les éléments suivants :

- les objectifs assignés à l’ensemble des acteurs de la politique générale de la PME et les moyens affectés à ces objectifs ;
- les réalisations obtenues ;
- l'appréciation des écarts entre les résultats et les objectifs ;
- l'émission d'avis sur l'orientation de la politique générale de la PME et l'évaluation de son efficacité et des actions entreprises.

L'intérêt de la politique de promotion de la PME est illustré par l'importance des enjeux et missions de la PME. Les principaux défis à relever sont :

- la densification du tissu productif ;
- le renforcement de la cohésion sociale ;
- le développement régional.

Les objectifs de la politique générale en direction de la PME s'articulent autour de trois axes:

- la stimulation de la création d'entreprises,
- le développement des PME existantes,
- la réduction du taux de mortalité des PME.

Cette politique devrait permettre la création de 120.000 PME supplémentaires à l'horizon 2010, ce qui représente une création nette de 2.400.000 emplois.

L'élaboration d'une stratégie de développement en faveur de la PME est dictée par les constats suivants :

- la PME n'a pas bénéficié jusqu'à présent d'une politique globale cohérente de promotion;
- les mesures et programmes existants ne sont pas intégrés et articulés à une vision à long terme ;
- les intervenants sont multiples et il n'y a ni coordination, ni vision d'ensemble.

En réponse, la mise en place d'une politique cohérente et dynamique en faveur de la PME se base sur les sept principes suivants :

- l'impulsion du rôle de l'Etat facilitateur et catalyseur ;
- la diversification des acteurs ;
- le partenariat public et privé ;
- la coordination ;
- la décentralisation ;

- la préservation d'un cadre de libre concurrence ;
- l'évaluation des performances des différents acteurs.

Pour ce faire, le cadre général de promotion doit présenter les caractéristiques suivantes:

- il doit être décentralisé ;
- il doit impliquer les différents acteurs (Etat, Secteur Privé, Société Civile, Associations et Chambres Professionnelles);
- ces acteurs doivent constituer un système cohérent de promotion ;
- pour ce faire, le cadre général de promotion a besoin d'une fonction de coordination, dédiée à la PME et sans bureaucratie, pour réguler le réseau et assurer la circulation de l'information ;
- les acteurs doivent disposer des moyens (humains et financiers) nécessaires à leur action.

Les axes stratégiques de la politique sont :

- Axe 1** Un environnement général incitatif
- Axe 2** Un réseau performant d'appuis à la PME
- Axe 3** Un financement souple et adapté aux besoins des PME
- Axe 4** Un renforcement des facteurs de compétitivité de la PME

Les mesures identifiées ont été regroupées autour de quatre thèmes :

**Thème 1** : Rationaliser et dynamiser le cadre général de promotion de la PME

1. Refondre le cadre général de promotion
2. Adopter une définition unifiée

**Thème 2** : Lever les obstacles administratifs et réglementaires

1. Améliorer l'efficacité administrative
2. Faciliter et simplifier les relations du travail
3. Adapter la réglementation

**Thème 3** : Faciliter l'accès aux marchés et aux facteurs de production

1. Faciliter l'accès aux marchés publics
2. Faciliter l'accès aux marchés extérieurs
3. Faciliter l'accès aux financements et en alléger le coût
4. Faciliter l'accès aux zones et locaux d'implantation

**Thème 4** : Développer et renforcer les facteurs de compétitivité

1. Développer l'information, la formation et le conseil
2. Promouvoir l'innovation et la qualité

Par ailleurs, le préalable à toute autre action est le vote d'une Loi-Cadre, habilitant le Gouvernement à mettre en œuvre les principes généraux de la politique PME.

Pour la mise en œuvre de cette politique, trois instruments ont été proposés ; étant entendu que l'opportunité de la création d'un organe à caractère politique n'a pas fait l'unanimité de tous les membres du Focus Groupe.

## **1. Un organe de décision à caractère politique**

Cet organe pourrait prendre la forme d'un secrétariat d'Etat ou d'un département ministériel. Sa mission est la conception de toute la politique à mettre en place en vue de réaliser les objectifs assignés par le Livre Blanc.

## **2. Un organe de coordination, de suivi et de contrôle**

Cette entité « Agence Nationale de la PME » a pour vocation de remplir l'ensemble des missions dévolues à un opérateur : impulser, mobiliser, coordonner et évaluer l'action des différents intervenants.

L'organisation de cette entité devrait s'articuler autour de trois éléments :

- une structure centrale d'optimisation et d'impulsion,
- un large réseau local d'appuis décentralisés à la PME,
- un réseau d'experts privés conventionnés.

## **3. Un organe consultatif**

De composition multipartite, cette instance « Conseil National Consultatif de la PME » a pour rôle de donner un avis consultatif sur toutes questions intéressant la PME. Ce Conseil National doit avoir la latitude d'évaluer la politique générale de la PME.





## TITRE II

# 30 MESURES PRIORITAIRES

# 30 MESURES PRIORITAIRES POUR FAVORISER LA PROMOTION DE LA CRÉATION D'EMPLOI

## **I - CADRE GÉNÉRAL DE PROMOTION DE LA PME**

1. Audit opérationnel des structures et des programmes existants
2. Promulguer une loi-cadre portant promotion de la PME
3. Adopter une définition unifiée
4. Adapter le cadre réglementaire aux PME
5. Accélérer la réforme de l'Administration pour améliorer son efficacité
6. Mettre en place un Dispositif Statistique unifié de mesure et d'analyse de la démographie des entreprises
7. Améliorer les relations sociales au sein de la PME
8. Encourager l'adhésion des PME aux organisations professionnelles
9. Promouvoir et mettre en place une nomenclature des métiers
10. Créer une agence nationale pour la PME

## **II - CULTURE D'ENTREPRISE**

11. Promouvoir une Culture Nationale d'Entreprise
12. Promouvoir l'Essaimage
13. Instaurer une Charte de Partenariat entre les grandes entreprises et les PME

## **III - TERRAINS, LOCAUX PROFESSIONNELS ET ZONES INDUSTRIELLES**

14. Encourager les actions d'aménagement des terrains et de constructions de locaux de complexes ou de villages professionnels à des prix préférentiels en milieu urbain et rural
15. Créer des zones industrielles adaptées
16. Réguler le marché de la location des locaux professionnels

## **IV- FINANCEMENT**

17. Mettre en place un dispositif financier spécifique aux PME intervenant sous forme de cofinancement ou de garantie
18. Instaurer un cadre légal et incitatif pour la promotion du capital risque et du capital développement
19. Instaurer une Charte de partenariat entre les Banques et les PME
20. Revoir la Loi sur le crédit Jeunes Promoteurs et crédit Jeunes Entrepreneurs
21. Favoriser l'augmentation des fonds propres des PME
22. Promouvoir et encourager l'épargne de proximité

## V– FACTEURS DE COMPÉTITIVITÉ

23. Instaurer un cadre légal favorisant la sous-traitance d'une quote-part des marchés publics en faveur des PME
24. Réduire les délais de règlement des marchés publics en instaurant des pénalités de retard
25. Adapter les missions des organismes de promotion des exportations aux spécificités des PME
26. Elaborer un cadre incitatif pour promouvoir la formation qualifiante par et pour l'entreprise
27. Développer un Dispositif National de Promotion de la Qualité
28. Mettre en place une structure nationale d'appui à l'innovation
29. Promouvoir la Recherche - Développement en partenariat entre l'entreprise et les Etablissements d'enseignement supérieur
30. Elaborer une stratégie nationale de développement des technologies.

# -1- AUDIT OPÉRATIONNEL DES STRUCTURES ET DES PROGRAMMES EXISTANTS

## LE CONSTAT

- Source de richesse, la multiplicité des structures d'intervention et de programmes de soutien aux entreprises et à la PME en particulier, rend toutefois mal aisé l'appréciation de l'intérêt et de l'efficacité de leur action en direction de la PME.

## OBJECTIFS DE LA MESURE

- Permettre à l'Agence Nationale pour la PME de construire son action de coordination et d'incitation à partir d'une connaissance précise de la conformité, de l'efficacité et de l'économie des structures et programmes publics ou privés par rapport aux objectifs qui leur ont été assignés ;
- Permettre à l'Agence de contractualiser avec telle structure ou de s'appuyer sur tel programme en parfaite connaissance de cause ;
- Inscire dans les faits le principe de transparence et de responsabilité « comptable » des actes des divers intervenants à travers le contrôle indépendant et récurrent du programme national d'appui à la PME.

### LE CONSTAT

- Absence d'une vision stratégique et d'une politique générale de promotion de la PME
- Diversité des acteurs mais éparpillement des efforts en direction de la PME.

### OBJECTIFS DE LA MESURE

- Instaurer un cadre qui fixe la politique de l'Etat en faveur de la PME ;
- Reconnaître la PME et son rôle dans le développement du tissu productif et la création d'emplois ;
- Permettre la mise en place d'un dispositif cohérent de promotion de la PME ;
- Renforcer l'intervention de l'Etat et des autres opérateurs en faveur des PME au niveau local, régional et national ;
- Harmoniser et intégrer les actions de l'ensemble des intervenants pour créer des synergies et éviter les dilutions d'efforts.

### LE CONSTAT

- Absence de définition unifiée.

### OBJECTIFS DE LA MESURE

- Permettre une unicité d'approche, que les efforts puissent être organisés de façon cohérente et en définissant des ordres de priorité ;
- Délimiter la population des entreprises pouvant prétendre aux traitements spécifiques prévus dans le cadre de la politique PME ;
- Bâtir une définition unifiée reposant sur des critères quantitatifs et qualitatifs.

### LE CONSTAT

- La taille et la structure des PME ne leur permettent pas d'appréhender correctement toute la complexité des dispositifs normatifs, encore moins de les appliquer correctement.

### OBJECTIFS DE LA MESURE

- Simplification du cadre réglementaire existant ;
- Faire de l'environnement réglementaire un facteur de promotion et de compétitivité de l'entreprise ;
- Moderniser les cadres juridiques existants et accélérer les réformes en cours en matières sociale, commerciale, judiciaire, administrative et professionnelle ;
- Favoriser au sein des administrations le développement des infrastructures d'accueil et d'accompagnement des PME ;
- Développer les supports d'information et les guides relatifs aux différentes applications administratives.

## -5- ACCÉLÉRER LA RÉFORME DE L'ADMINISTRATION POUR AMÉLIORER SON EFFICACITÉ

### LE CONSTAT

- Rapports difficiles entre l'Administration et les Entreprises notamment les PME.

### OBJECTIFS DE LA MESURE

- Simplifier le fonctionnement de l'Administration ;
- Accroître l'efficacité de l'Administration ;
- Renforcer la confiance et la crédibilité dans les rapports Entreprises – Administration ;
- Définir un plan global d'assainissement et de rationalisation des rapports entre Administration et Entreprises ;
- Clarifier les règles du jeu en matière de prestation de services, de relations client - fournisseur, de marchés publics et de procédures judiciaires ;
- Renforcer les systèmes de vigilance, de contrôle et de sanction en vue d'instaurer une éthique dans le domaine des affaires et des rapports entre l'Entreprise et l'Administration.

## -6- METTRE EN PLACE UN DISPOSITIF STATISTIQUE UNIFIÉ DE MESURE ET D'ANALYSE DE LA DÉMOGRAPHIE DES ENTREPRISES

### LE CONSTAT

- Absence de statistiques fiables qui permettent l'analyse détaillée de la démographie des entreprises ;
- Existence de plusieurs sources qui ne se recoupent pas entre elles du fait de leurs objectifs divergents.

### OBJECTIFS DE LA MESURE

- Mettre en place un identifiant unique de l'entreprise ;
- Disposer d'une base de données statistiques fiable, unifiée sur la création, l'évolution et la mortalité des entreprises ;
- Renseigner sur la densité, la répartition et la dynamique du tissu productif national.

## -7- AMÉLIORER LES RELATIONS SOCIALES AU SEIN DE LA PME

### LE CONSTAT

- Absence de structures de concertation sociale au sein de la PME.

### OBJECTIFS DE LA MESURE

- Développer le dialogue et la concertation entre partenaires sociaux ;
- Favoriser les démarches participatives au sein de l'entreprise ;
- Améliorer le climat social dans l'entreprise ;
- Informer régulièrement les partenaires sociaux de la situation de l'entreprise ;
- Sensibiliser les partenaires sociaux aux enjeux de l'entreprise et à ses problèmes de gestion ;
- Dynamiser les conventions collectives et la représentation des intérêts en présence ;
- Consolider les structures de concertation sociale aux niveaux sectoriel, local et régional.

## 8- ENCOURAGER L'ADHÉSION DES PME AUX ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES

### LE CONSTAT

- La dimension des PME ne leur permet pas d'agir isolément sur leur environnement politique, économique et social.

### OBJECTIFS DE LA MESURE

- Renforcer l'organisation professionnelle des PME ;
- Elargir la représentation des organisations et associations professionnelles ;
- Organiser les métiers et les professions ;
- Créer des interfaces efficaces entre les pouvoirs publics et le secteur privé ;
- Doter les entreprises de structures d'expression de leurs intérêts collectifs et professionnels ;
- Elever le niveau d'encadrement des associations et organisations professionnelles existantes ;
- Permettre aux associations professionnelles de disposer de moyens de financement nécessaires ;
- Reconnaître aux organisations et associations professionnelles le rôle d'interlocuteur et de partenaire dans le développement de l'initiative privée.

## -9- PROMOUVOIR ET METTRE EN PLACE UNE NOMENCLATURE DES MÉTIERS

### LE CONSTAT

- Absence de normes organisant les différents métiers.

### OBJECTIFS DE LA MESURE

- Renforcer et moderniser le tissu productif des petites entreprises et de l'artisanat ;
- Instaurer un cadre normatif en matière d'organisation, de qualité, d'hygiène etc. pour créer une dynamique de développement des PME ;
- Favoriser une concurrence saine et loyale ;
- Promouvoir le regroupement des PME et notamment les plus petites d'entre elles ;
- Doter les petites entreprises de structures d'expression de leurs intérêts collectifs et professionnels ;
- Favoriser la protection des consommateurs.

## LE CONSTAT

- Inefficacité des mesures et programmes existants ;
- Dilution des efforts et absence de coordination.

## OBJECTIFS DE LA MESURE

- Participation à la conception d'une politique générale de la PME visant à impulser, sensibiliser, coordonner et évaluer l'action des différents intervenants dans le champ des PME ;
- Proposer des mesures efficaces afin de répondre aux besoins et à la demande des entrepreneurs ;
- Mise en partenariat et organisation d'une plate-forme d'échange ;
- Infrastructure d'accueil et assistance spécifiques aux PME ;
- Participer à la promotion de l'esprit d'entreprise.

## -11- PROMOUVOIR UNE CULTURE NATIONALE D'ENTREPRISE

## LE CONSTAT

- Faiblesse de la création d'entreprise au Maroc.

## OBJECTIFS DE LA MESURE

- Réhabiliter l'entreprise dans la société et valoriser l'image de l'entrepreneur ;
- Promouvoir l'esprit d'entreprise ;
- Promouvoir une communication globale et permanente associant l'entreprise aux autres partenaires ;
- Instituer un Forum National de Création d'Entreprise pour créer l'événement et soutenir l'action ;
- Inclure dans les programmes d'enseignement et de formation des modules spécifiques consacrés à l'entreprenariat.

### LE CONSTAT

- Faiblesse de la création d'entreprises au Maroc.

### OBJECTIFS DE LA MESURE

- Favoriser la restructuration des grandes entreprises tout en favorisant la création des petites unités ;
- Offrir à des techniciens et cadres, une stratégie de redéploiement de leur carrière dans le domaine entrepreneurial et aux entreprises "essaimantes" la possibilité de renouveler leur encadrement ;
- Dynamiser le tissu productif par la création de PME/PMI viables et performantes ;
- Renforcer le partenariat grandes et petites entreprises.

## -13- INSTAURER UNE CHARTE DE PARTENARIAT ENTRE LES GRANDES ENTREPRISES ET LES PME

### LE CONSTAT

- Absence d'une coopération et d'une synergie porteuse de développement entre grandes et petites entreprises.

### OBJECTIFS DE LA MESURE

- Favoriser le développement du tissu productif autour des grandes entreprises qui peuvent jouer un rôle moteur dans la promotion de PME ;
- Développer l'essaimage et la sous-traitance en faveur des PME ;
- Favoriser l'accès aux marchés extérieurs des PME par un accompagnement des grandes entreprises ;
- Favoriser le transfert de technologie ;
- Améliorer la qualité, la gestion et l'organisation des PME.

## -14- ENCOURAGER LES ACTIONS D'AMÉNAGEMENT DES TERRAINS ET DE CONSTRUCTIONS DE LOCAUX DE COMPLEXES OU DE VILLAGES PROFESSIONNELS A DES PRIX PRÉFÉRENTIELS EN MILIEUX URBAIN ET RURAL

### LE CONSTAT

- Difficulté d'accès aux crédits bancaires par les PME.

### OBJECTIFS DE LA MESURE

- Mettre en place un système de financement pour accompagner les PME dans chacune des étapes de leur existence en favorisant l'accès aux financements grâce au partage de risques sous forme de cofinancement ou de garanties ;
- Renforcer les fonds propres des PME ;
- Limiter les garanties exigées par le système bancaire, notamment par la mise à contribution des fonds de garantie en tant qu'instrument facilitant à la PME l'accès au crédit bancaire et atténuant le coût de ce financement ;
- Développer l'expertise et le conseil en faveur des PME ;
- Favoriser la création et le développement des PME.

## -15- CRÉER DES ZONES INDUSTRIELLES ADAPTÉES

### LE CONSTAT

- Manque d'instruments financiers non bancaires pour encourager la création d'entreprises. Faiblesse des fonds propres des promoteurs de projets d'entreprises innovantes.

### OBJECTIFS DE LA MESURE

- Dynamiser la création d'entreprises dans les secteurs innovants ;
- Faciliter l'accès aux crédits bancaires grâce à l'encouragement et l'accompagnement des Sociétés de Capital Risque des jeunes entreprises.
- Favoriser le développement des entreprises à fort potentiel ;
- Promouvoir la culture du risque entrepreneurial.

## -16- RÉGULER LE MARCHÉ DE LA LOCATION DES LOCAUX PROFESSIONNELS

### LE CONSTAT

- Rareté et cherté des terrains et locaux à usage industriel ou professionnel.

### OBJECTIFS DE LA MESURE

- Diminuer les coûts d'investissement par la réduction des prix des terrains et des locaux;
- Rentabiliser les petites entreprises, notamment dans les zones défavorisées ;
- Promouvoir la création de complexes d'activités économiques avec des cellules d'appui et de suivi intégrées ;
- Aider les communes et les intervenants publics concernés à mobiliser des réserves foncières par l'accès aux terrains collectifs et domaniaux à des prix préférentiels ;
- Etablir un programme d'aménagement à cette fin ;
- Faciliter l'installation des jeunes sur les terrains collectifs, domaniaux et Habous par l'assouplissement des procédures ;
- Allouer une partie des terres distribuées à des jeunes créateurs d'entreprise.

## -17- METTRE EN PLACE UN DISPOSITIF FINANCIER SPÉCIFIQUE AUX PME INTERVENANT SOUS FORME DE COFINANCEMENT OU DE GARANTIE

### LE CONSTAT

- Zones industrielles non adaptées aux besoins des entrepreneurs.

### OBJECTIFS DE LA MESURE

- Mettre à la disposition des investisseurs des lots dotés de tous les équipements et infrastructures nécessaires pour l'installation et le fonctionnement des unités industrielles ;
- Favoriser la création de zones industrielles dans un cadre de développement régional ;
- Permettre une meilleure visualisation de la cartographie des activités en cours pour aider à l'organisation de filières et d'une activité principale, autour de laquelle graviteront des activités satellites ;
- Mettre un frein à la spéculation foncière et récupérer les terrains non bâtis.

## -18- INSTAURER UN CADRE LÉGAL ET INCITATIF POUR LA PROMOTION DU CAPITAL RISQUE ET DU CAPITAL DÉVELOPPEMENT

### LE CONSTAT

- Alors que l'offre dans ce domaine est abondante, les porteurs de projets peinent à trouver des locaux pour abriter leurs activités ou alors trouvent à des conditions entravant dès le départ la rentabilité de leur future entreprise.

### OBJECTIFS DE LA MESURE

- Instaurer une taxe dissuasive sur les locaux professionnels ou commerciaux fermés depuis plus de 18 mois ;
- Inciter les propriétaires de locaux professionnels ou commerciaux à les mettre sur le marché de la location ;
- Rendre fluide le marché de la location des locaux professionnels ;
- Réglementer le "pas de porte" qui n'a aucune base légale et qui donne lieu à des abus excessifs ou rédhibitoires ;
- Clarifier les rapports entre propriétaires et locataires dans le cadre des baux commerciaux ;
- Instaurer des plans d'occupation commerciaux ou d'urbanisme professionnel et commercial au niveau des collectivités locales.

## -19- INSTAURER UNE CHARTE DE PARTENARIAT ENTRE LES BANQUES ET LES PME

### LE CONSTAT

- Manque patent de communication entre les banques et les PME.

### OBJECTIFS DE LA MESURE

- Consolider des relations de confiance Banques / PME ;
- Mettre à niveau les informations livrées par les entreprises pour répondre aux exigences bancaires ;
- Inciter les banques à livrer aux entreprises le résultat des analyses des dossiers de demande de crédits traitées ;
- Faciliter l'accès des PME à l'information sur les produits financiers, sur les procédures et normes d'octroi des crédits instituées par les banques ;
- Inciter les banques à développer l'assistance et le conseil aux PME ;
- Instaurer des rencontres périodiques entre les Banques et les Organisations Professionnelles des PME.

## LE CONSTAT

- Faible rentabilité du système actuel en terme de création d'entreprises.

## OBJECTIFS DE LA MESURE

- Unifier les textes en vigueur (loi 13-94 relatives aux Jeunes Entrepreneurs et la loi 14-94 relatives aux Jeunes Promoteurs) ;
- Reconsidérer le critère de l'âge de l'entrepreneur en visant la jeunesse de l'entreprise et non celle de l'entrepreneur ;
- Permettre la création d'entreprise sous d'autres formes juridiques que les sociétés de personnes ;
- Fixer le taux de l'apport personnel en fonction du secteur et du montant de l'investissement ;
- Elargir ce système à tous les secteurs spécialement, les activités commerciales.

## LE CONSTAT

- La plupart des PME sont sous capitalisées et fonctionnent essentiellement en recourant à des politiques d'endettement. Ce qui entrave leur développement.

## OBJECTIFS DE LA MESURE

- Instaurer des mesures fiscales incitatives pour encourager les PME à s'engager dans un effort régulier d'augmentation de leurs fonds propres par incorporation d'une partie des bénéficiaires au capital de l'entreprise ;
- Réduire le déséquilibre structurel des bilans des PME ;
- Renforcer la capacité de développement des PME ;
- Encourager l'investissement et la modernisation des PME.

## -22- PROMOUVOIR ET ENCOURAGER L'ÉPARGNE DE PROXIMITÉ

### LE CONSTAT

- Les porteurs de projets d'entreprises sont souvent handicapés par l'insuffisance de fonds propres ou d'apports personnels.

### OBJECTIFS DE LA MESURE

- Mettre en place un système fiscal incitant des particuliers disposant d'une disponibilité financière à l'investir dans des projets d'entreprises prometteurs ;
- Encourager la pratique du "Business Angels" au Maroc ;
- Promouvoir le partenariat entre jeunes entrepreneurs et hommes d'affaires chevronnés ;
- Favoriser le développement d'une culture du risque entrepreneurial.

## -23- INSTAURER UN CADRE LÉGAL FAVORISANT LA SOUS-TRAITANCE D'UNE QUOTE-PART DES MARCHÉS PUBLICS EN FAVEUR DES PME

### LE CONSTAT

- Par sa taille et sa structure, la PME ne peut accéder facilement aux marchés publics.

### OBJECTIFS DE LA MESURE

- Permettre aux PME d'accéder aux marchés publics à travers la sous-traitance des marchés octroyés aux grandes structures ;
- Favoriser le développement du tissu industriel de sous-traitance ;
- Développer des rapports de partenariat entre grandes entreprises et PME ;
- Avantager les PME aux niveaux local et régional.

## -24- RÉDUIRE LES DÉLAIS DE RÉGLEMENT DES MARCHÉS PUBLICS EN INSTAURANT DES PÉNALITÉS DE RETARD

### LE CONSTAT

- Les retards de paiement des Marchés Publics occasionnent de graves difficultés de trésorerie aux PME.

### OBJECTIFS DE LA MESURE

- Amener les opérateurs publics à réduire le délai global de paiement à l'occasion des contrats de marchés publics ;
- Réduire les risques de distorsion des trésoreries des entreprises.

## -25- ADAPTER LES MISSIONS DES ORGANISMES DE PROMOTION DES EXPORTATIONS AUX SPÉCIFICITÉS DES PME

### LE CONSTAT

- Par sa dimension, la PME seule ne peut pas faire face à la complexité et aux coûts d'approche des marchés extérieurs.

### OBJECTIFS DE LA MESURE

- Favoriser le potentiel d'exportation des PME ;
- Rendre accessible l'information, les techniques et normes d'exportation aux PME ;
- Contribuer à la formation liée aux modalités du commerce international en faveur des PME ;
- Réduire les coûts de prospection des marchés extérieurs et ceux liés aux expositions dans les Salons et Foires Internationaux.

## -26- ÉLABORER UN CADRE INCITATIF POUR PROMOUVOIR LA FORMATION QUALIFIANTE PAR ET POUR L'ENTREPRISE

### LE CONSTAT

- Faible niveau de formation en management des PME ;
- Non-intégration de la formation comme facteur de compétitivité.

### OBJECTIFS DE LA MESURE

- Accompagner la compétitivité sectorielle à travers la formation technique supérieure ;
- Améliorer le niveau et la qualité de l'encadrement de l'entreprise ;
- Développer la motivation du personnel et son adhésion aux objectifs de l'entreprise ;
- Renforcer la dimension pratique dans la formation des jeunes ;
- Créer au sein des entreprises et/ou au niveau de leurs associations professionnelles des structures de formations (alternée, continue, contractuelle).

## -27- DÉVELOPPER UN DISPOSITIF NATIONAL DE PROMOTION DE LA QUALITÉ

### LE CONSTAT

- La qualité comme facteur de compétitivité n'est que faiblement intégrée par le tissu des PME.

### OBJECTIFS DE LA MESURE

- Promouvoir la qualité et en faire un facteur de compétitivité économique ;
- Renforcer et développer des structures nationales et régionales de normalisation et de certification ;
- Promouvoir le produit "MAROC" et accompagner les produits des PME notamment de l'artisanat vers les marchés extérieurs ;
- Favoriser le développement des Associations des Consommateurs.

## -28- METTRE EN PLACE UNE STRUCTURE NATIONALE D'APPUI A L'INNOVATION

### LE CONSTAT

- Faiblesse de création d'entreprises innovantes ;
- L'innovation dans les P.M.E. existantes reste très peu développée.

### OBJECTIFS DE LA MESURE

- Concevoir et mettre en œuvre une politique nationale de l'innovation ;
- Créer et gérer un Fonds de Soutien à l'innovation ;
- Accompagner les PME dans leurs projets innovants à travers des cellules régionales d'assistance et de conseil spécialisées ;
- Susciter les initiatives régionales en instaurant une politique qui valorise les potentialités régionales ;
- Instaurer des prix à l'innovation.

## -29- PROMOUVOIR LA RECHERCHE-DÉVELOPPEMENT EN PARTENARIAT ENTRE L'ENTREPRISE ET LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

### LE CONSTAT

- Faiblesse de l'innovation et absence de Recherche - Développement au sein des PME.

### OBJECTIFS DE LA MESURE

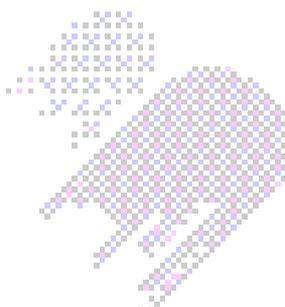
- Améliorer la compétitivité des entreprises ;
- Favoriser la créativité et l'innovation ;
- Favoriser la création de technopoles ;
- Renforcer les relations entreprises / universités et centres de recherches ;
- Sensibiliser les opérateurs économiques ;
- Institutionnaliser le partenariat université – entreprise ;
- Mettre en place un cadre incitatif approprié, notamment fiscal.

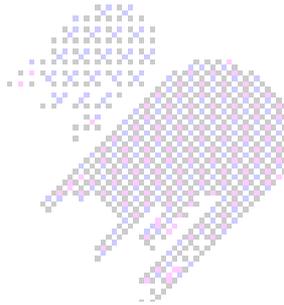
## LE CONSTAT

- Faible apport technologique des PME.

## OBJECTIFS DE LA MESURE

- Encourager la création d'entreprise, par les ingénieurs et cadres techniques supérieurs
- Favoriser l'implantation de technopoles ;
- Développer la capacité nationale d'innovation dans les secteurs de pointe ;
- Permettre la contribution des compétences nationales évoluant à l'étranger dans le processus de modernisation du tissu économique national ;
- Favoriser le développement et la maîtrise des techniques avancées ;
- Développer une recherche scientifique et technique conforme aux objectifs de développement économique et social du pays.





# ANNEXES

- Annexe 1** : Structures dédiées à la PME
- Annexe 2** : Principales mesures et programmes en faveur de la PME
- Annexe 3** : Dispositif actuel de financement de la PME
- Annexe 4** : Programme de zones industrielles
- Annexe 5** : Liste des participants aux travaux du Focus Group

ANNEXE 1  
PRINCIPALES MESURES ET PROGRAMMES  
EN FAVEUR DE LA PME

Les mesures initiées en faveur des PME visent essentiellement 5 séries d'objectifs :

**1- Favoriser l'insertion des jeunes dans la vie active par la création de PME**

- Le Crédit Jeunes Entrepreneurs (loi 16-87 au bénéfice des lauréats de la FP) ;
- Le Crédit Jeunes Promoteurs (loi 36-87, modifiée et complétée par la loi 14-94) ;
- Le PNFI du CNJA (favoriser l'insertion des jeunes diplômés dans la vie active) ;
- Le Programme d'Appui à l'Auto emploi (PAA), Convention Etat- BCP-CNCA (convention signée le 1er juin 1999).

**2- Aménagement des terrains mis à la disposition des investisseurs, notamment ceux à l'origine de la création des PME**

- Programme des zones et parcs industriels ;
- Programme National des Pépinières d'Entreprises (PNPE) ou d'incubation.

**3- Un dispositif de financement comprenant un très large éventail de possibilités destinées à :**

- Accompagner la mise à niveau dans la perspective de ZLE prévue pour 2010 ;
- Promotion de l'Investissement (capital risque de la BEI ; sociétés de prises de participation, pratique de prêts participatifs ; le Cautionnement Mutuel ; la PSA-PME pour le CMTR auprès de Bank Al Maghrib ; les dispositions de la loi cadre formant charte d'investissement ; etc.) ;
- Faciliter l'accès aux financements bancaires (Programme des Fonds de garantie) ;
- Faciliter l'accès aux marchés Publics (Crédits par signatures sous forme de cautions douanières, cautions administratives et cautions diverses) ;
- Assurer la promotion des exportations (Assurance à l'exportation via la SMAEX), fonds destinés à encourager les activités exportatrices par les PME ; fonds au profit de la PMI dans le cadre de la coopération bilatérale ou multilatérale à vocation spécifique ;
- Contribuer à la préservation de l'environnement (FODEP).

#### **4- Mesures à vocation régionale ou sociale**

- Régionales (Programme de l'Agence du Nord pour la PME) ;
- Sociales (PROMAR du CNJA destinées à favoriser les activités en milieu rural).

#### **5- Mesures destinées à assurer et à développer le consulting en faveur des PME**

- Cellules d'Assistance Conseil ; Centres Agréés de Gestion ; Centre Euro Maroc Entreprise ; etc.

## ANNEXE 2 STRUCTURES DEDIEES A LA PME

### **1- Les départements ministériels à vocation horizontale ou sectorielle :**

- Les Ministères chargés de l'enseignement supérieur, technique et professionnel ; (Montage des filières porteuses, contenus des programmes en rapport avec les exigences du monde de l'entreprise, etc.) ;
- Les différentes Directions du Ministère des Finances (financement et avantages fiscaux) ;
- Les entités territoriales du Ministère de l'intérieur (participation à l'aménagement des zones industrielles, suivi statistique par les Divisions Economiques et Sociales des Provinces et Préfectures ; etc.) ;
- Le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (élaboration des statistiques sur les PMI dans le cadre des enquêtes annuelles sur les industries de transformation, aménagement des zones industrielles, etc.) ;
- Le Ministère de l'Agriculture, du Développement Rural et de la Pêche Maritime (Villages de pêcheurs notamment dans les provinces du Sud : La structure PME s'y prête parfaitement ; création des PME dans le monde rural et dont l'activité principale est à vocation agricole) ;
- Le Ministère Délégué Auprès du Premier Ministre Chargé de la Prévision Economique et du Plan (Exploitation du fichier des patentes par la Direction Statistique...) ;
- Le Ministère du Développement Social, de la Solidarité, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

## 2- Organisations Professionnelles et organismes sous tutelle de l'Etat

- L'ODI ;
- Les Chambres Professionnelles (Centres de Gestion de Comptabilité Agréés ; développement du Fichier Consulaire ; animation économique ; création de centre de documentation pour la diffusion de l'information en direction des PME, etc. ...)
- Le CMPE (Assistance à l'exportation, etc. ...)

**3- La société civile** via la participation de nombreuses ONG et le mouvement associatif qui font partie du Focus Group (Fédération PME ; FAGEM ; SNPME ; ESPOD ; Entreprendre au Féminin ; AMAPE, etc. ...). Ces organisations constituent un puissant vecteur pour la diffusion de la culture d'entreprendre et l'auto prise en charge.

**4- La Création de nouvelles structures plus adaptées** au développement des PME (Sociétés de Cautionnement Mutuel, les Groupements d'Utilité Economiques).

## 5- Les Structures ad hoc

- Comité d'Impulsion et de Suivi des Investissements à Bank Al Maghrib,
- Le Comité de suivi du Projet "Développement du Secteur Privé" en coopération avec la Banque Mondiale.

**6- Les banques** dont la plupart disposent d'un département PME qui apporte assistance et Conseil aux PME ;

**7- Engagement de la Fondation Banque Populaire** pour la création d'entreprises qui assure la formation, le conseil et l'assistance aux porteurs de projets notamment les jeunes promoteurs ;

**8- Le projet DYNA-PME** mis en place par l'US-AID et le MAGG (Les services de soutien à la PME via le CEM, la Réforme Organisationnelle et Administrative, le Financement en ciblant les entreprises qui ont des besoins de financement à court terme).

### Les Crédits Jeunes Promoteurs ou Entrepreneurs ou pour l'Auto Emploi

- Le prêt de soutien aux Jeunes Promoteurs ou CJP (loi 36-87) modifiée et complétée par la loi 14-94 : destiné à tout jeune marocain diplômé de l'enseignement supérieur ou des centres de formation professionnelle âgé de 20 à 45 ans et qui prétend à la création d'un métier indépendant ou à la création d'une entreprise ;
- Le fonds pour l'emploi des jeunes ou CJE (loi 13-94) : tout jeune marocain âgé de 20 à 45 ans et qui n'est pas éligible au système de CJP ;
- Le Programme d'Appui à l'Auto emploi (PAA), Convention Etat- Etablissements de crédit intervenants (convention signée le 1<sup>er</sup> juin 1999) tout marocain âgé de 35 au plus et porteur d'un projet et qui est titulaire du baccalauréat plus deux années d'études supérieures ou de Formation Professionnelle sanctionnées par un diplôme.

**Financements relevant du programme de mise à niveau de l'entreprise** dans la perspective de la Zone de Libre Echange prévue pour 2010 et l'ancrage du Maroc à l'économie européenne. Ce programme prévoit 45 MECUS (450 Millions de dirhams) mobilisés auprès de l'UE pour financer des projets de création et d'extension des entreprises des secteurs industriels.

### Renforcement des fonds propres des PME

- Fonds des Capitaux à Risque de la BEI (lignes BEI 1 et 2) ;
- Sociétés de partenariat et de prises de participation (Société Moussahama) ;
- Prêts participatifs de Bank Al Aamal.

### Promotion de l'Investissement

- CMT / PSA auprès de Bank Al Maghrib ;
- lignes de la CCG pour encourager l'investissement.

**Lignes de financements découlant de la reconversion de la dette publique en investissements privés** (expériences avec la France, l'Espagne et l'Italie).

**Fonds de garantie pour faciliter l'accès aux crédits bancaires et réduire les coûts de ces financements :**

- Le FOGAM de la Caisse Centrale de Garantie ;
- Les Fonds de Garantie gérés par DAR ADDAMANE ;
- Les lignes PROPARCO / AFD.

## Financements pour l'accès aux marchés :

■ Les marchés à l'exportation (toutes entreprises confondues) : PME et Grande Entreprise:

- ✓ Assurance à l'exportation via la SMAEX ;
- ✓ Les Crédits de trésorerie sous forme de préfinancement à l'exportation et crédits documentaires à l'importation et à l'exportation bénéficient du cautionnement à l'exportation de la Caisse Centrale de Garantie ;
- ✓ Lignes mobilisées dans le cadre de la coopération bilatérale ou multilatérale et consacrées au financement des importations des biens d'équipement en provenance de tel ou tel pays (ligne espagnole "Crédit acheteur" ; ligne PROPARCO de la Caisse Française de Développement ; ligne italienne, financement portugais ; ligne de financement de la Banque Islamique du Développement relative au financement des opérations du commerce extérieur).

## L'accès aux marchés publics (PME et Grande Entreprise confondues)

- ✓ Crédits par signatures sous forme de cautions douanières ouverte par l'Administration auprès de la CMM ;
- ✓ Cautions administratives ;
- ✓ Crédit spécial PME ;
- ✓ Crédit de trésorerie géré par toutes les banques membres du GPBM ;
- ✓ Cautions provisoires / cautions définitives.

## Crédits pour micro entreprises :

- Plusieurs institutions opèrent dans le domaine du micro crédit (la Fondation Banque Populaire pour la Création d'entreprises ; AMSSF ; AMSED ; ACAET ; Isamaelia ; FOND-DEP Al Amana ; Fondation Zakoura) ;
- Le micro crédit n'a été institué au Maroc que depuis 3-4 ans. L'évaluation de son efficacité serait alors prématurée. Cependant selon une étude récente de la Banque Mondiale, il y a lieu de relever que :
  - ✓ le montant global des micro-prêts actifs s'élève à environ 10 Mdhs ;
  - ✓ le nombre d'emprunteurs actifs a atteint 7.385 (40% ruraux ; 73% Femmes) ;
  - ✓ le montant du prêt moyen est de 1.350 Dhs.

## Le programme de zones industrielles

Lancé au début des années 1980 par les pouvoirs publics, le programme d'équipement de terrains industriels visait la réalisation de 70 zones devant totaliser une superficie de 3098 ha. Actuellement, 36 zones sont aménagées (1.534 ha) et 34 autres (1.564 ha) sont en cours d'aménagement.

Depuis 1994, l'accent est mis **sur la création de 4 parcs prioritaires** (1.046 ha) situées à Tanger-Boukhalef ; Nador Bni Nsar ; Casablanca-Nouaceur ; El jadida-Jorf Lasfar.

Ces quatre zones se traduiraient par la création de 4500 entreprises nouvelles (investissement : 58 Milliards Dhs ; création de 215.000 emplois, soit en moyenne 12,5 Millions DHS et 48 emplois par entreprise).

### **Le Programme National des Pépinières d'Entreprises (destiné à la toute petite entreprise)**

#### ■ Objectifs et cadre :

- ✓ Mettre à la disposition des jeunes entrepreneurs des locaux équipés en vue de favoriser la création de 60 PME (600 emplois, et 30 MDHS d'investissement soit une moyenne de 500.000 Dhs et de 10 emplois par entreprise) ;
- ✓ Programme initié par le département de l'Industrie en partenariat avec les Collectivités Locales (municipalités ou communes rurales) dans le cadre du Fonds pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes ;
- ✓ Programme localisé sur tout le territoire national ;
- ✓ Consistance : aménagement de locaux modulaires (40 à 240m) cédés en location à des prix modérés à des jeunes entrepreneurs.

#### ■ Le bilan de ce programme est :

- ✓ Signature de 23 conventions (5 opérations en cours d'achèvement à El Jadida, Bab Lamrissa, Khémisset, Oujda, Taourirt ; 9 opérations en cours de lancement, 9 opérations en veilleuse) ;
- ✓ 12 opérations réparties en deux tranches (7 opérations pour la 1ère tranche et 5 opérations pour la 2ème) ont été transmises par le MCIA à d'autres départements ministériels;
- ✓ Et 26 opérations en liste d'attente.

## ANNEXE 5 LISTE DES PARTICIPANTS AUX TRAVAUX DU FOCUS GROUP

### Liste du groupe de réflexion (Focus Group)

AL MECHATT Abdelaziz	Président de l'Ordre des Experts Comptables
BEKKALI Rachid	Directeur Général de Dar Ad Damane
BENABDENBI Fattouma	Présidente Association ESPOD
BENMOUSSA Abdelmajid	Directeur BNSTP
BENSLIMANE Selma Meryem	Association Entreprendre au Féminin
BENSOUDA Karim	SNPME
BENYOUSSEF El Hachmi	FAJEM
BIDOUJ Mustapha	S.G de la Fondation Banque Populaire pour la Création d'Entreprise
BOUJRAD Mustapha	Expert auprès du PNUD
CHERIF ALAMI Karim	Vice-Président Ordre Régional des Experts Comptables-Casablanca
DEBBAGH Adnan	Président de la Fédération PME/PMI
ECHIHABI Latifa	MICA – Direction des Etudes
EL CAIDI Abdelaziz	Agence pour le développement des provinces du Nord
KETTANI Mouncef	SNPME – UGEP
OUZGHIRI Khalid	Directeur Adjoint BMCI
SENTISSI Omar	Président de la CCIS de Rabat-Salé
TAZI Mohamed	Adjoint au Directeur du Trésor – M.E.F
ZIANI Brahim	Chef de division - Direction des Impôts / MEF
ZOUHIR Abdellah	Président de la Fédération des CCIS du Maroc

### Invités à participer à des réunions thématiques

BENNANI Abdelmajid	Directeur de la société SAGMA
BENSAID Mounir	Directeur du CMPE
BRINI Fouad	Président APEBI
HAKIM Hassan	Directeur de l'Institut OCP
SMANI Mohamed	Directeur, Association Recherche et Développement

AALLAM Ahmed	Direction du Budget - MFE
ACHERQUI Ahmed	Direction des Impôts, MEF
ALAMI Rajae	Association ESPOD
AQRI Saïd	Chef de service Direction des investissements Extérieurs, MEF
AQUESBI Abderrahim	Chef de Division Innovation - MICA
BARHOUMY Bouchaïb	Fédération PME/PMI - CGEM
BENTALEB Mohamed	BMCI
BOUCETTA Mounia	Chef de Division - MICA
BOUDHAIM	Fédération des CCIS du Maroc
BOUJRADI Abdelkrim	AMAPPE
BOUSSELHAM Rahal	Chef de Service promotion de la PMI - MICA
BOUYACOUB	BNSTP
CHADLY Nadia	Dar Ad Damane
CHRAIBI Sabah	Association ESPOD
EL BASRI Hassan	Direction du Trésor MEF
EL JAI Abdelaziz	Ministère de l'Economie et des Finances
EL KHADRI Latifa	Association Entreprendre au Féminin
EL MALIKI Adil	Chef de Division des Etudes et Interventions Commerciales – MICA
GOURMANE Abderrazak Zaky	Fédération PME/PMI
HAFID Latifa	AMAPPE
HAFIDI Hachem	Fédération PME/PMI
HAJJI Amina	C.P.I
KASSAL Hammad	Fédération PME/PMI
LARAKI Abdelouhab	Ordre Régional des Experts Comptables – Casablanca
MAAFIRI Zahra	Chef de service – MICA
MOUSTATI Mohamed	Direction des Impôts, MEF
SAIF DINE Hassan	MICA
SEBTI Kamal	USAID
SEMMAR Mohssine	Chef de Division– MICA
SERGHINI Hicham	Direction du Trésor - MEF
TAÏBI Abderrahim	Chef Division Normalisation – MICA
TEBBAA Jamal Eddine	Fédération PME-PMI
TRIQUI Zouhair	CMPE

IRAQUI HOUSSAINI Soumaya	Chargée de Mission auprès du Premier Ministre
BELLOUT Abdelaziz	Chargé de Mission auprès du Premier Ministre
ZEGHARI M'hamed	Chargé de Mission auprès du Premier Ministre

#### Liste des animateurs

BRITEL Fawzi	Professeur Universitaire - Associé Cabinet DELOITTE & TOUCHE
DAIF Abdennasser	Directeur Associé – Cabinet FOCS
LAABOUDI Ahmed	Professeur universitaire, Directeur Général du C M C
M'RABET Rachid	Professeur Universitaire, Directeur Général de l'ISCAE

#### Comité de rédaction

BENSLIMANE Selma Meryem	Association Entreprendre au Féminin
BIDOUJ Mustapha	S.G de la Fondation Banque Populaire pour la Création d'Entreprise
BRITEL Fawzi	Professeur Universitaire - Associé Cabinet DELOITTE & TOUCHE
DEBBAGH Adnan	Président Fédération PME/PMI
DAIF Abdennasser	Directeur Associé – Cabinet FOCS
LAABOUDI Ahmed	Professeur universitaire, Directeur Général du C M C
M'RABET Rachid	Professeur Universitaire, Directeur Général de l'ISCAE
SENTISSI Omar	Président de la CCIS de Rabat-Salé

# TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

11 - 12

## TITRE I

### POLITIQUE GÉNÉRALE POUR LA PME

CHAPITRE PRÉLIMINAIRE : LA PME DANS L'ÉCONOMIE MAROCAINE

#### PREMIÈRE PARTIE : ÉTAT DES LIEUX

CHAPITRE 1 : Absence de cadre général cohérent et inefficience des mesures de promotion de la PME	20
CHAPITRE 2 : Obstacles administratifs et complexité de la réglementation	22 - 25
CHAPITRE 3 : Contraintes d'accès aux marchés, au financement, aux zones et locaux d'implantation	
CHAPITRE 4 : Développement insuffisant des facteurs de compétitivité	26 - 30
SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC	31 - 34

#### DEUXIÈME PARTIE : POLITIQUE DE LA PME

CHAPITRE 1 : Missions et objectifs	
CHAPITRE 2 : Orientations stratégiques	
CHAPITRE 3 : Proposition de mesures	43
CHAPITRE 4 : Instruments de mise en oeuvre de la politique PME	
SYNTHÈSE DE LA POLITIQUE PME	47

## TITRE II

### 30 MESURES PRIORITAIRES

I - CADRE GÉNÉRAL DE PROMOTION DE LA PME	
II - CULTURE D'ENTREPRISE	86 - 89
III - TERRAINS, LOCAUX PROFESSIONNELS ET ZONES INDUSTRIELLES	
IV - FINANCEMENT	
V - FACTEURS DE COMPÉTITIVITÉ	90 - 93

ANNEXES

TABLE DES MATIÈRES

117 - 118 **Annexe 1** : Principales mesures et programmes en faveur de la PME

118 - 119 **Annexe 2** : Structures dédiées à la PME

120 -121 **Annexe 3** : Dispositif actuel de financement de la PME

122 **Annexe 4** : Programme de zones industrielles

123- 125 **Annexe 5** : Liste des participants aux travaux du Focus Groupe



Cet ouvrage a été réalisé en partenariat avec l'USAID  
Dans le cadre du Projet DYNA-PME

