



Avis
du Conseil économique, social et environnemental

Les défis des micro, très petites et petites entreprises au Maroc : la croissance, la modernisation et le développement



Avis
du Conseil économique, social et environnemental

Les défis des micro, très petites et petites entreprises au Maroc : la croissance, la modernisation et le développement

Préparé par :

La Commission des affaires économiques et projets stratégiques

Président de la commission : Moncef Ziani

Rapporteur de la thématique : Ali Ghannam

Experts permanents : Karim El Mokri et Younes LHADJ KACEM

Conformément aux articles 4 et 7 de la loi organique n°128-12, relative à son organisation et à son fonctionnement, le Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE) a été saisi le 4 juin 2024 par la chambre des conseillers aux fins d'élaborer une étude sur « *les défis des micro, très petites et petites entreprises au Maroc : la croissance, la modernisation et le développement* ».

Dans ce cadre, le bureau du CESE a confié la réalisation de cette étude à la commission permanente chargée des affaires économiques et des projets stratégiques ¹.

Lors de sa 166^{ème} session ordinaire, tenue le 30 janvier 2025, l'Assemblée générale du CESE a adopté cette étude à l'unanimité de ses membres.

Élaborée sur la base d'une approche participative, l'étude est le résultat d'un large débat entre les différentes catégories qui composent le Conseil, des auditions organisées avec les principales parties prenantes concernées² et de la visite de terrain auprès du Conseil de la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma. Elle s'est également basée sur la consultation lancée sur la plateforme digitale de la participation citoyenne « ouchariko.ma » et sur les réseaux sociaux³.

¹ Annexe 1 : Liste des membres de la commission temporaire chargée des affaires économiques et projets stratégiques.

² Annexe 2 : Liste des acteurs auditionnés.

³ Annexe 3 : Résultats de la consultation citoyenne lancée sur la plateforme Ouchariko et sur les réseaux sociaux.

Acronymes

ANAPEC : Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences

BAD : Banque Africaine de Développement

BAM : Bank Al-Maghrib

BM : Banque Mondiale

BTP : Bâtiment et Travaux Publics

CCIS : Chambres de Commerce, d'Industrie et de Services

CDG : Caisse de Dépôt et de Gestion

CECOGEC : Centres de Gestion de Comptabilité Agréée

CGEM : Confédération Générale des Entreprises du Maroc

CRI : Centre Régional d'Investissement

CRUI : Commissions régionales unifiées d'investissement

DGI : Direction Générale des Impôts

EPMA : Entreprises personnes morales actives

GPBM : Groupement professionnel des banques du Maroc

HCP : Haut-Commissariat au Plan

INPPLC : Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption

MCISE : Centre marocain pour l'innovation et l'entrepreneuriat social

MEF : Ministère de l'Économie et des Finances

Micro/TPE/PE : Micro, Très Petite et Petite Entreprise

OFPPT : Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail

OMPIC : Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale

OMTPME : Observatoire Marocain de la Très Petite et Moyenne Entreprise

PDR : Plans de Développement Régionaux

PME : Petite et Moyenne Entreprise

SNCP : Syndicat national du commerce et des professions

SNTL : Société Nationale des Transports et de la Logistique

TAMWILCOM : Société Nationale de Garantie et de Financement de l'Entreprise

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

UGEP : Union générale des entreprises et professions

VAEP : Validation des Acquis de l'Expérience Professionnelle

ZAE : Zones d'activités économiques

Table des matières

Synthèse.....	7
Introduction.....	9
I. Les micro, très petites et petites entreprises au Maroc : définition, poids économique et hétérogénéité du tissu entrepreneurial.....	10
1.Les micro/TPE/PE : l'absence d'une définition unique au Maroc.....	10
2.Les micro/TPE/PE : une composante majeure du tissu entrepreneurial au rôle social significatif mais à la performance économique limitée	11
3.Les micro/TPE/PE : un écosystème très hétérogène nécessitant une approche différenciée.....	13
II. Les défis de croissance et de modernisation des micro/TPE/PE au Maroc.....	14
1.Une faible dynamique de croissance et de modernisation des micro/TPE/PE marocaines	14
2.Un ensemble d'obstacles entravent la croissance et la modernisation des micro/TPE/PE.....	17
III. Une multiplicité de dispositifs de soutien aux micro/TPE/PE, pour un impact encore trop limité ..	26
1.Les programmes et acteurs de soutien aux Micro/TPE/PE	26
2.Quatre insuffisances liées à la gouvernance érodent l'efficacité et l'efficience des programmes publics en cours en faveur des micro/TPE/PE	29
IV. Promouvoir la croissance et la modernisation des micro/TPE/PE en agissant sur leurs capacités internes et leur environnement externe.....	30
Axe I. Renforcer la gouvernance, le pilotage et l'efficacité des politiques en faveur des micro/TPE/PE	31
Axe II. Développer les compétences entrepreneuriales et managériales des chefs de micro/TPE/PE via des programmes de capacitation adaptés.....	32
Axe III. Doter la micro/TPE/PE des capacités nécessaires à sa croissance et développement en facilitant davantage son accès aux ressources et facteurs de production.....	33
Axe IV. Promouvoir un environnement externe sain et porteur d'opportunités pour la micro/TPE/PE	37
Annexes	41
Annexe 1 : Liste des membres de la commission.....	41
Annexe 2 : Liste des organismes auditionnés	42
Annexe 3 : Résultats de la consultation citoyenne.....	44
Annexe 4 : Encadrés et tableaux :	50

Synthèse

Sur saisine de la Chambre des conseillers, le Conseil économique, social et environnemental a réalisé une étude sur les défis des micro, très petites et petites entreprises. Cette étude met en évidence le rôle structurant des micro/TPE/PE qui constituent une composante essentielle du tissu entrepreneurial national, tant par leur poids démographique que par leur contribution sociale majeure à l'emploi. Elle examine les principaux défis auxquels est confrontée cette catégorie d'entreprises et formule des recommandations visant à renforcer leur rôle en tant qu'acteurs-clés du développement économique et social du Royaume. L'étude a été adoptée à l'unanimité par l'Assemblée générale du Conseil lors de sa 166^e session ordinaire, tenue le 30 janvier 2025.

Les micro, très petites et petites entreprises (micro/TPE/PE) constituent l'ossature du tissu entrepreneurial national, représentant plus de 98 % des entreprises formelles dotées de la personnalité morale et assurant 56 % des emplois déclarés dans le secteur privé. Cependant, les impacts économiques générés restent en-deçà des attentes en termes de création de richesse et de contribution aux dynamiques productives

L'étude révèle que ces entreprises rencontrent d'importantes difficultés dans leur processus de croissance, de modernisation et d'intégration dans les chaînes de valeur. En témoigne le taux de transition vers des tailles supérieures qui se situe à des niveaux très faibles : entre 2017 et 2022, 0,2% seulement des micro-entreprises ayant évolué vers le statut de TPE ou PE. Les mouvements de régression restent également fréquents, particulièrement en période de crise, avec près de 15 658 défaillances enregistrées en 2024, presque toutes concernant des TPE.

En dépit des réformes initiées par les pouvoirs publics, il est constaté que ces entreprises continuent de faire face à de multiples obstacles, limitant leur capacité à se transformer en véritables moteurs de développement.

De fait, une part importante de ces entreprises pâtit de carences manifestes en matière de capital humain, de capacité de gestion, de planification et de propension à l'innovation. Un nombre important de porteurs de petits projets se lancent dans l'entrepreneuriat par nécessité plutôt que par opportunité, avec une utilisation encore limitée de l'outil digital et une forte dépendance au marché local. Les plus petites structures peinent à accéder au financement, tandis que les startups ne trouvent pas toujours des dispositifs adaptés à leurs besoins. Quant à l'accompagnement non financier, pourtant essentiel pour renforcer leurs compétences et leur compétitivité, il demeure fragmenté et peu développé.

À ces fragilités internes s'ajoutent des contraintes structurelles liées à l'environnement externe. Un accès aux marchés encore très restreint, qu'il s'agisse de la commande publique, de l'exportation ou de l'intégration avec les grandes entreprises. La concurrence déloyale de l'informel pèse fortement sur leur activité, de même que les lourdeurs procédurales. En outre, la confiance vis-à-vis de l'administration fiscale reste fragile, malgré les efforts entrepris en matière de digitalisation, de simplification et de transparence des procédures. Les délais de paiement constituent une charge supplémentaire déterminante pour la trésorerie de ces entreprises. Enfin, le cadre juridique en vigueur ne répond pas suffisamment aux besoins et aux spécificités de ces entreprises, en particulier des startups.

Le CESE considère que les micro/TPE/PE nécessitent une approche intégrée, combinant le renforcement de leurs capacités internes et l'amélioration de leur environnement externe. La finalité est de renforcer leur résilience et de soutenir leur croissance et modernisation, tout en assurant leur intégration dans des écosystèmes dynamiques et inclusifs, alignés sur les stratégies sectorielles nationales et arrimés au chantier de régionalisation avancée. À cet effet, le Conseil recommande notamment de :

- Regrouper l'ensemble des dispositifs de soutien des micro/TPE/PE au sein d'un cadre normatif unique, en accélérant la mise en place du small business act.
- Confier à une instance nationale indépendante la mission de suivi et d'évaluation des politiques publiques en faveur des micro/TPE/PE.
- Assurer un déploiement territorial des mesures en mettant en place, en particulier, une cartographie nationale des besoins régionaux, aux fins de garantir la cohérence et l'efficacité des dispositifs.
- Élargir l'offre de formation destinée aux porteurs de projets, en impliquant un réseau élargi d'associations d'entrepreneurs, sur la base de cahiers des charges précis.
- Intégrer le développement des compétences entrepreneuriales et managériales dans les cursus scolaires et dans ceux de la formation professionnelle à compléter par des stages d'immersion en entreprise.
- Renforcer l'accès au financement en tenant compte des spécificités de chaque catégorie d'acteurs (micro-entreprises, TPE/PME, startups), notamment en accélérant la mise en œuvre du dispositif de soutien dédié aux petites et moyennes entreprises prévu par la Charte de l'investissement et en publiant les textes d'application y afférents.
- Mettre en place un plan national intégré d'accompagnement non-financier, structuré autour du small business act, combinant services de proximité, partenariats avec des acteurs qualifiés et formats modulables de soutien.
- Faciliter l'intégration des micro/TPE/PE dans les chaînes de valeur et leur accès à des marchés plus larges, en favorisant les alliances stratégiques et la mise en réseau, tout en élargissant leur accès à la commande publique via des quotas différenciés par taille et des mécanismes de co-traitance.
- Poursuivre l'assainissement de l'environnement des affaires en renforçant la lutte contre la corruption, en particulier le volet coercitif, en agissant contre la concurrence déloyale de l'informel et en accélérant la simplification et la digitalisation des procédures.
- Procéder à une évaluation à mi-parcours de la réforme fiscale en cours, afin d'en mesurer les effets sur les micro/TPE/PE et d'apporter les ajustements nécessaires dans l'optique d'alléger la charge pesant sur les plus petites unités, tout en renforçant la confiance entre l'administration fiscale et ces entreprises.

Introduction

Les petites et très petites entreprises (PE et TPE) jouent un rôle fondamental dans les économies contemporaines. Représentant la majorité du tissu entrepreneurial, elles constituent un vecteur essentiel de création d'emplois, d'innovation et de développement territorial. Leur flexibilité et leur ancrage local leur confèrent une capacité d'adaptation aux évolutions des marchés et aux exigences des consommateurs.

Au Maroc, elles représentent 98,4% du tissu national des entreprises de personnes morales⁴, malgré leur taille relativement réduite, et elles contribuent de manière significative à la création de richesse et d'emplois,

Sa Majesté le Roi Mohammed VI a accordé une attention particulière à ce chantier de développement, insistant à plusieurs reprises sur la nécessité de faciliter l'accès de ces entreprises aux mécanismes de financement, de simplifier les procédures d'octroi de crédits et d'inciter les acteurs publics et privés – notamment le secteur bancaire – à encourager et soutenir l'initiative entrepreneuriale, avec une attention particulière pour les jeunes⁵.

Conformément aux Hautes Orientations Royales et aux objectifs du Nouveau Modèle de Développement (NMD), les pouvoirs publics ont intensifié leurs efforts ces dernières années, avec le lancement de programmes de soutien, d'accompagnement et de financement, ainsi qu'avec la mise en œuvre de réformes institutionnelles majeures, telles que l'adoption de la nouvelle Charte de l'investissement et la création du Fonds Mohammed VI pour l'investissement.

Nonobstant ces initiatives louables, et bien qu'il soit encore prématuré de mesurer pleinement les effets des mesures les plus récentes, les résultats observés sur le terrain demeurent en deçà des attentes, en particulier pour les structures les plus petites. Ces efforts ne suffisent pas encore à transformer l'écosystème entrepreneurial marocain en un tissu de micro, TPE et PE moderne, résilient, à fort potentiel de croissance et évoluant dans un environnement structuré et propice.

Ces entreprises continuent de faire face à des contraintes multiples, tant structurelles que conjoncturelles, liées aussi bien à leur organisation interne qu'à l'environnement dans lequel elles opèrent, limitant ainsi leur capacité à se moderniser, à croître et à résister aux chocs. L'augmentation continue des défaillances d'entreprises au cours des dernières années illustre clairement cette vulnérabilité. Ce phénomène touche particulièrement les structures les plus petites et les plus jeunes, révélant la difficulté pour les micro, petites et très petites entreprises de survivre et d'évoluer vers des tailles plus grandes et plus performantes.

Sur saisine de la Chambre des Conseillers, le CESE a élaboré la présente étude, qui analyse les défis limitant la croissance et la modernisation des Micro, TPE et PE, et identifie les limites des programmes et mesures existants. Elle propose également des pistes de recommandations visant à renforcer l'intégration de ces entreprises dans des écosystèmes dynamiques et inclusifs, alignés sur les stratégies sectorielles nationales et la régionalisation avancée, afin de les positionner comme des acteurs-clés du développement économique et social du pays.

⁴ OMTPE, rapport annuel édition 2024, <https://omtpme.ma/wp-content/uploads/2024/12/Rapport-Annuel-2024.-V23.12.pdf>

⁵ Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI à l'occasion de l'ouverture de la première session de la quatrième année législative de la dixième législature, le vendredi 11 octobre 2019.

Cette étude ne traite pas des entreprises informelles, sujet déjà abordé dans des études précédentes du CESE⁶. Elle se concentre sur les problématiques transversales, en incluant l'ensemble des secteurs formels. Le Conseil reste néanmoins conscient de certaines spécificités sectorielles qui pourraient faire l'objet de travaux complémentaires.

I. Les micro, très petites et petites entreprises au Maroc : définition, poids économique et hétérogénéité du tissu entrepreneurial

1. Les micro/TPE/PE : l'absence d'une définition unique au Maroc

Au Maroc, il n'existe pas de définition officielle unifiée des micro/TPE/PE à l'échelle nationale. Plusieurs institutions officielles adoptent des critères diversifiés pour classer les entreprises, en fonction de leurs objectifs spécifiques. Ces critères reposent généralement sur des indicateurs tels que le chiffre d'affaires, le nombre de salariés, ou encore le volume de crédits contractés. A cela s'ajoutent des divergences dans le périmètre couvert, notamment l'inclusion ou l'exclusion des personnes physiques et du secteur informel.

Dans le cadre de son enquête de 2019 sur les entreprises, le HCP s'appuie sur une classification combinant deux critères : l'effectif et le chiffre d'affaires. Ainsi :

- les très petites et moyennes entreprises (TPME) sont celles dont le chiffre d'affaires est inférieur à 75 millions de DH et l'effectif inférieur à 200 salariés.
- les très petites entreprises (TPE) se caractérisent par un chiffre d'affaires inférieur à 3 millions de DH et un effectif inférieur à 10 salariés.
- les grandes entreprises (GE) dépassent soit un chiffre d'affaires de 75 millions de DH, soit 200 salariés.

Selon les données de l'enquête 2019⁷, les TPE représentent 64 % du tissu entrepreneurial formel marocain, contre 29 % pour les PME et 7 % pour les grandes entreprises.

L'Observatoire marocain de la très petite et moyenne entreprise (OMTPME) propose une segmentation plus détaillée, basée sur le chiffre d'affaires. Il distingue ainsi quatre catégories : les microentreprises (0 à 3 MDH), les petites et très petites entreprises (3 à 50 MDH), les moyennes entreprises (50 à 175 MDH) et les grandes entreprises (plus de 175 MDH)⁸. De son côté, Bank Al-Maghrib affine cette classification en y intégrant, en complément du critère du chiffre d'affaires, le niveau d'engagement bancaire des établissements de crédit vis-à-vis de l'entreprise⁹.

La Banque mondiale, à travers son « *Enterprise Survey* »¹⁰, retient quant à elle un critère unique basé sur l'effectif salarié : petites entreprises (5 à 19 employés), moyennes (20 à 99) et grandes (100 et plus), excluant les entreprises de moins de 5 salariés, souvent informelles. Le ministère de l'inclusion économique, de la petite entreprise, de l'emploi et des compétences, à travers son programme "Ana Moukawil"¹¹, cible les entreprises réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 10 MDH.

⁶ CESE, Avis « Une approche intégrée pour résorber l'économie informelle au Maroc », 2021.

⁷ Haut-Commissariat au Plan (HCP), *Enquête nationale auprès des entreprises – Premiers résultats*, 2019.

⁸ OMTPME, rapport annuel édition 2024, <https://omtpme.ma/wp-content/uploads/2024/12/Rapport-Annuel-2024.-V23.12.pdf>

⁹ Bank Al-Maghrib, Circulaire n° 8/G/2010 relative aux exigences en fonds propres pour la couverture des risques de crédit, de marché et opérationnels selon les approches internes aux établissements de crédit.

¹⁰ Banque mondiale, *Enterprise Survey Maroc 2023*, www.enterprisesurveys.org

¹¹ Lancé par l'ANAPÉC en 2023, ce programme contribue activement à la promotion de l'entrepreneuriat et au renforcement des très petites entreprises (TPE).

Cette multiplicité de définitions rend difficile le ciblage des micro/TPE/PE et peut limiter la portée des dispositifs qui leur sont destinés. Le CESE n'a pas pour vocation de proposer une nouvelle définition, mais adopte une lecture croisée des classifications existantes. Pour cette étude, il s'appuie principalement sur la typologie de l'OMTPME appliquée aux entreprises morales, tout en complétant les analyses avec des données d'autres sources institutionnelles (HCP, BM, BAD, MEF¹²) pour tenir compte des entreprises de personnes physiques.

2. Les micro/TPE/PE : une composante majeure du tissu entrepreneurial au rôle social significatif mais à la performance économique limitée

D'après les données les plus récentes publiées par l'Observatoire marocain de la très petite et moyenne entreprise (OMTPME) pour l'année 2023¹³, les microentreprises dominent largement le tissu des entreprises de personnes morales, représentant une part de 86,7 %, avec un chiffre d'affaires annuel ne dépassant pas 3 millions de dirhams (MDH). En élargissant la définition pour inclure les très petites entreprises, dont le chiffre d'affaires atteint jusqu'à 10 millions de dirhams (MDH), cette proportion passe à 94 %, et atteint même 98,4% lorsque le seuil du chiffre d'affaires est porté à 50 MDH.

Ces chiffres illustrent le poids prépondérant des microentreprises, TPE et PE dans le tissu entrepreneurial marocain, qui comptait près de 349 000 entreprises de personnes morales actives en 2023, selon l'OMTPME¹⁴.

Ces données n'intègrent pas toutefois les entreprises de personnes physiques. Celles-ci étaient estimées, au 30 septembre 2024, à environ 1,3 million d'unités, toutes tailles confondues, selon le baromètre de l'OMPIC¹⁵. L'information disponible sur les seules entreprises de personnes physiques actives, et plus encore sur leur répartition par taille, reste lacunaire. Des statistiques existent néanmoins pour certains sous-ensembles, notamment les auto-entrepreneurs, dont le nombre d'actifs avoisinait 440 916 en 2024¹⁶.

Au-delà de leur poids quantitatif, les micros, petites et très petites entreprises occupent une place déterminante sur le plan de l'emploi. En 2023, elles concentraient 56 % des postes déclarés dans le secteur privé formel, d'après les données de la CNSS¹⁷. Cette contribution souligne leur rôle en tant que levier d'inclusion sociale, particulièrement pour les jeunes et les travailleurs non qualifiés, qui accèdent le plus souvent au marché du travail à travers de petites structures entrepreneuriales ou dans le cadre de l'auto-entrepreneuriat, faute de perspectives suffisantes dans le salariat.

¹² BAD & Ministère de l'Économie et des Finances, « Profil entrepreneurial du Maroc », 2023.

¹³ OMTPME, rapport annuel édition 2024, <https://omtpme.ma/wp-content/uploads/2024/12/Rapport-Annuel-2024.-V23.12.pdf>

¹⁴ Idem.

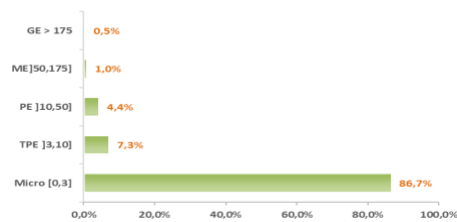
¹⁵ Chiffres arrêtés à juin 2024.

http://barometre.directinfo.ma/QvAJAXZfc/pendoc.htm?document=PORTAIL%20DECISIONNEL%2FPORTAIL_DECISIONNEL.qvw&Sheet=Document\SH01&vDashboardView=6&anonymous=true

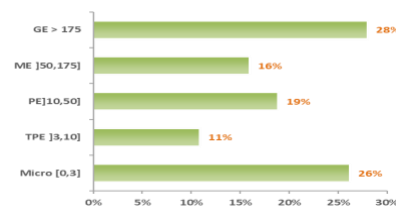
¹⁶ Direction Générale des Impôts – rapport d'activité 2024, p.77 <https://www.tax.gov.ma/wps/wcm/connect/acbdaef9-1c9d-4a9c-8f6e-1523a07af63f/Rapport+d%27activit%C3%A9+2024.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-acbdaef9-1c9d-4a9c-8f6e-1523a07af63f-ptUXGpB>

¹⁷ OMTPME, rapport annuel édition 2024, <https://omtpme.ma/wp-content/uploads/2024/12/Rapport-Annuel-2024.-V23.12.pdf>

Répartition des entreprises personnes morales
par catégorie, en 2023



Répartition du nombre d'emplois déclarés par
catégorie d'entreprises, en 2023



Source : OMTPE

En revanche, cette importante contribution à l'emploi ne se traduit pas proportionnellement dans la création de valeur ajoutée. Les micro/TPE/PE de personnes morales ne génèrent en effet que 20,1 % de la valeur ajoutée produite par l'ensemble des entreprises de personnes morales, contre 12,4 % pour les moyennes entreprises et 67,6 % pour les grandes entreprises, qui ne représentent toutefois que 0,5 % du nombre total d'entreprises actives¹⁸. En l'absence de données exhaustives sur les micro/TPE/PE de personnes physiques, les éléments disponibles permettent de considérer que leur contribution à la valeur ajoutée reste également limitée, compte tenu de leur forte concentration dans des secteurs à faible valeur ajoutée (petit commerce, artisanat, services de proximité, BTP, etc.).

Le décalage observé entre leur poids dans l'emploi et leur contribution à la valeur ajoutée traduit une productivité relativement faible. Cette faible productivité peut s'expliquer par plusieurs contraintes structurelles, notamment l'accès restreint au financement, la faible intensité technologique et des insuffisances en capital humain. À cet égard, les données de 2023 montrent que, malgré leur prépondérance, les micro/TPE/PE n'ont mobilisé que 29,3 % du volume total de crédits bancaires, contre 59,1 % pour les grandes entreprises¹⁹.

En ce qui concerne les *startups*, leur nombre reste relativement limité au Maroc, avoisinant 2 000 entités²⁰. Parmi celles-ci, seule une faible proportion correspond à des structures présentant un fort potentiel de croissance (scalables²¹). Leur investissement limité dans les secteurs de la *deep-tech*²², combiné à des obstacles internes et à un environnement entrepreneurial encore peu favorable, freine leur développement et leur internationalisation. Néanmoins, de nombreux *startupper*s marocains parviennent à s'imposer dès que l'écosystème entrepreneurial est propice à leur développement, comme en témoigne leur présence importante au niveau de la *French Tech*²³.

Enfin, l'entrepreneuriat féminin constitue un levier encore sous-exploité pour le développement des micro/TPE/PE. Bien que la participation des femmes entrepreneures à l'économie marocaine soit en progression, elle reste limitée et confrontée à des obstacles structurels, notamment l'accès au financement, le manque de réseaux professionnels et des contraintes socio-culturelles. Ces freins restreignent leur capacité à croître et à moderniser leurs entreprises, malgré un potentiel important²⁴.

¹⁸ DGI, rapport d'activité 2024.

¹⁹ OMTPE, rapport annuel édition 2024, <https://omtpme.ma/wp-content/uploads/2024/12/Rapport-Annuel-2024.-V23.12.pdf>

²⁰ Données Tamwilcom, ainsi que CDG Invest et Startup Station, Présentation sur l'écosystème des startups lors de la séance d'audition du vendredi 29 novembre 2024.

²¹ Scalabilité désigne la capacité d'une entreprise à croître rapidement sans que ses coûts augmentent de manière proportionnelle.

²² Il s'agit du cas de jeunes entreprises développant des techniques considérées comme fortement novatrices ou de rupture.

²³ CDG Invest et Startup Station, Présentation sur l'écosystème des startups lors de la séance d'audition du vendredi 29 novembre 2024.

²⁴ Annexe 4, encadré 2 : Entrepreneuriat féminin au Maroc : une progression fragile et un potentiel à libérer.

3. Les micro/TPE/PE : un écosystème très hétérogène nécessitant une approche différenciée

Pour analyser rigoureusement les micro/TPE/PE et proposer des recommandations adaptées à chaque type d'entreprise, il est nécessaire de les regrouper en sous-catégories relativement homogènes. Cette démarche permet de mieux comprendre les spécificités de chaque groupe et d'identifier les leviers de développement appropriés. Sur la base de la structure du tissu entrepreneurial marocain et des données issues de rapports et d'études internationales, trois grandes catégories ont été retenues :

- **Microentreprises et unités de subsistance** : cette catégorie comprend principalement des entrepreneurs individuels, artisans, petits commerçants, auto-entrepreneurs ainsi que des microstructures sous forme de personnes morales, réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 3 millions de dirhams. Ces unités, souvent créées par nécessité faute d'alternatives salariales, opèrent à l'échelle locale et mobilisent peu de main-d'œuvre. Bien que certaines bénéficient d'une expertise technique, la plupart ne possèdent pas les compétences managériales nécessaires à leur croissance et développement. Malgré leur faible productivité et leur vulnérabilité, ces unités jouent un rôle social essentiel en assurant un revenu de subsistance à une part importante de la population.
- **TPE et PE classiques (hors *startups*)** : cette catégorie regroupe des unités de personnes physiques ou morales formelles, avec un chiffre d'affaires annuel compris entre 3 et 50 millions de dirhams. Ces entreprises connaissent une croissance modérée et portent sur des projets généralement moins risqués que les *startups*, tout en restant plus résilientes que les unités de subsistance. Certaines peuvent enregistrer des taux de croissance élevés grâce à leur positionnement sur des marchés à forte demande, offrant ainsi des perspectives d'évolution vers des entreprises de type « gazelle »²⁵.
- **Startups** : cette catégorie inclut les entreprises innovantes récemment créées, généralement âgées de moins de cinq ans. Elles présentent un fort potentiel de croissance, et certaines pourraient évoluer en « licornes » si elles bénéficient d'un environnement et d'un soutien adaptés. Les *startups* adoptent des modèles d'affaires expérimentaux encore en phase de stabilisation et un mode de gestion souvent non hiérarchique, où les fondateurs assument plusieurs fonctions stratégiques. Elles se caractérisent par des équipes hautement qualifiées, une forte appétence au risque et des ambitions transformatrices importantes.

En complément de la différenciation par type d'entreprise, cette étude introduit un second critère d'analyse : la nature des prérequis essentiels à la croissance et à la modernisation des micro/TPE/PE.

Ces prérequis se déclinent en trois niveaux :

- **Caractéristiques intrinsèques de l'entrepreneur** : ce niveau regroupe les compétences, ressources et attributs personnels de l'entrepreneur, tels que le niveau d'éducation, l'expérience, le genre ou le capital relationnel (réseaux et connexions). Ces facteurs conditionnent sa motivation à croître, à moderniser son activité ou à passer de l'informalité à la formalité, tout en influençant la qualité de gestion et la capacité à identifier des opportunités d'affaires.
- **Capacités internes de l'entreprise** : ce niveau inclut les ressources et compétences internes permettant à l'entreprise de traduire sa volonté de développement en résultats concrets. Il comprend la disponibilité des ressources financières, le niveau de qualification du capital humain, les capacités d'innovation, la qualité de l'organisation et l'existence d'une stratégie de croissance et de modernisation à moyen et long terme.

²⁵ La notion d' « entreprise gazelle », introduite par l'économiste David Birch, désigne une jeune entreprise à forte croissance — généralement supérieure à 20 % par an sur plusieurs années — et est couramment utilisée dans la littérature économique et académique pour qualifier les entreprises les plus dynamiques en matière de création de valeur et d'emploi.

- **Environnement externe de l'entreprise** : ce niveau englobe les facteurs externes susceptibles d'influencer la croissance et la modernisation. Un environnement favorable, offrant des opportunités et un soutien institutionnel adéquat, peut stimuler le développement, tandis qu'un cadre marqué par des obstacles et des dysfonctionnements — tels que la corruption, les lourdeurs administratives, la pression fiscale ou les délais de paiement — peut limiter le potentiel de croissance et la capacité à se moderniser.

Globalement, la croissance et la modernisation d'une entreprise nécessitent la satisfaction des différents niveaux de prérequis décrits précédemment. L'absence de l'un de ces ensembles de prérequis entrave le développement de l'entreprise et génère des risques économiques et sociaux significatifs pour le pays. La matrice ci-après illustre ces risques selon la disponibilité des prérequis internes et externes :

Tableau : Typologie des principaux risques selon la disponibilité des prérequis internes et externes de la croissance et de la modernisation de l'entreprise

	Faibles capacités internes de l'entreprise et de l'entrepreneur	Fortes capacités internes de l'entreprise et de l'entrepreneur
Environnement externe non favorable (Obstacles)	Problèmes de survie et faible croissance entraînant : - Chômage élevé, emplois peu qualifiés et informels, pauvreté et vulnérabilité. - Migration clandestine.	- Sous exploitation du potentiel de croissance des entrepreneurs potentiels et établis. - Fuite des compétences vers des opportunités entrepreneuriales à l'étranger.
Environnement externe favorable (Opportunités)	- Les grandes entreprises, notamment les investisseurs étrangers, profitent des opportunités disponibles, tandis que les micro/TPE/PE locales, aux capacités limitées, peinent à en tirer pleinement parti. Cette situation accentue la dualité économique, avec des entreprises locales déconnectées des chaînes de valeur à haute valeur ajoutée et insuffisamment intégrées aux grands donneurs d'ordre.	Situation idéale recherchée : les micro/TPE/PE disposent des capacités internes et de l'environnement favorable nécessaires pour exploiter pleinement les opportunités et se développer de manière durable.

II. Les défis de croissance et de modernisation des micro/TPE/PE au Maroc

1. Une faible dynamique de croissance et de modernisation des micro/TPE/PE marocaines

L'analyse de la démographie des entreprises au Maroc, en particulier des microentreprises, TPE et PE, met en évidence une capacité restreinte à survivre, à croître et à se moderniser. La majorité de ces structures n'évolue pas vers des tailles supérieures.

La survie de ces entreprises constitue le préalable indispensable à toute réflexion sur leur croissance. En 2024, *Inforisk* a recensé 15 658 défaillances d'entreprises de personnes morales, dont 99,3% concernent des TPE et plus de la moitié ont moins de cinq ans²⁶. Ces chiffres mettent en évidence la fragilité structurelle des petites entreprises, qui sont souvent les

²⁶ Le terme de défaillance utilisé par INFORISK désigne le cas des entreprises ayant officiellement ouvert des procédures de sauvegarde, redressement ou de liquidation judiciaire, en plus des entreprises radiées.

premières touchées par les chocs conjoncturels en raison de leur capacité limitée à absorber les perturbations économiques.

Les projections d'*Allianz Research* pour 2025 indiquent une augmentation des défaillances, pouvant atteindre 16 000 entreprises de personnes morales. En l'absence de données officielles, il est probable que ce phénomène soit encore plus marqué parmi les entreprises de personnes physiques, qui regroupent un grand nombre de microstructures particulièrement vulnérables. À cette vulnérabilité structurelle s'ajoute la complexité des procédures de liquidation et de dissolution. Le processus demeure long, coûteux et dissuasif, incitant de nombreux entrepreneurs à laisser leurs entreprises inactives plutôt que d'engager une liquidation formelle. Ce phénomène se traduit par l'écart important entre le taux d'inactivité des entreprises (7,3 %) et le taux officiel de radiation (1,2 %)²⁷. Cette situation résulte du faible nombre de magistrats spécialisés dans le traitement des entreprises en difficulté, de la rareté de professionnels qualifiés en restructuration amiable ainsi que des délais et des incertitudes inhérents aux procédures judiciaires. Elle limite la réallocation efficace des ressources économiques vers des projets plus viables et productifs²⁸.

Dans ce contexte, certaines entreprises se réorientent vers l'informel pour assurer leur survie. Entre 2022 et 2023, le nombre annuel moyen d'entreprises de moins de 50 salariés sortantes de la CNSS (30 100) a dépassé celui des nouvelles entreprises affiliées dans la même catégorie (29 000), traduisant une érosion progressive de la formalisation dans ce segment.

Évolution des entreprises affiliées à la CNSS : nouvelles inscriptions et sorties (moins de 50 salariés)



Source : CNSS, OMTPE

Pour celles qui parviennent à survivre, le défi majeur reste leur capacité à croître et à se moderniser. L'analyse de la matrice de transition entre les différentes tailles d'entreprises sur la période 2017-2022²⁹ met en évidence une forte inertie dans le processus de croissance. En effet, 99,8 % des microentreprises ont conservé leur taille après cinq ans, et seulement 0,2 % sont devenues des TPE ou PE. À peine 0,4 % des TPE ont évolué vers une PE, et 0,4 % des PE se sont développées vers des entreprises de taille moyenne sur la même période.

Cette difficulté à croître s'accompagne d'un risque significatif de régression : 4,7 % des TPE sont redevenues des microentreprises, tandis que 3,5 % des PE ont été reclassées comme TPE ou microentreprises. Ce risque se renforce en période de crise majeure, comme cela a été observé

²⁷ Banque Mondiale-OMTPME, *Libérer le potentiel du secteur privé marocain*, p.14.

²⁸ Banque Mondiale-OMTPME, *Libérer le potentiel du secteur privé marocain*, Encadré 3.2 – Réglementation et procédures de sortie d'entreprise au Maroc.

²⁹ Calculée sur la base des données de l'OMTPME sur la période 2017 - 2022.

durant la pandémie de Covid-19 : en 2020, 33 % des TPE de 2019 ont été reclassées comme microentreprises, et 26 % des PE sont devenues des TPE ou microentreprises. Ces transitions confirment la vulnérabilité et la fragilité structurelle des microentreprises, TPE et PE face aux chocs économiques.

Matrice de transition³⁰ entre différentes tailles d'entreprises personnes morales au Maroc- 2017 - 2022 (parts en %)³¹

A					
De	Micro	TPE	PE	ME	GE
Micro	99.8	0.13	0.05		
TPE	4.7	94.9	0.4	0.0	
PE	2.6	0.9	96.1	0.4	0.0
ME		0.24	1.8	95.7	0.5
GE			0.2	1.2	97.0

Source : OMTPME

La modernisation des entreprises peut être appréhendée à travers le mode de management et sa qualité, ainsi que par le niveau de transformation digitale, bien que les données disponibles restent limitées.

Malgré une accélération de l'intégration des outils numériques depuis la crise Covid-19, les entreprises marocaines n'ont pas encore pleinement adopté ce virage³², notamment pour les transactions et paiements en ligne, le référencement numérique et d'autres fonctions digitales essentielles. Le dernier rapport de l'OCDE sur le Maroc³³ souligne que la transformation digitale dans le secteur des entreprises marocaines demeure limitée comparée aux pays de l'OCDE ou à la moyenne des pays à revenu intermédiaire.

Cette situation n'est pas uniforme à l'échelle nationale. Certains secteurs, tels que les services financiers, les industries électriques et électroniques, chimiques et agroalimentaires, sont davantage engagés dans l'adoption des technologies digitales. La taille de l'entreprise constitue également un facteur déterminant : les PME et les grandes entreprises affichent généralement un niveau plus avancé de transformation numérique³⁴.

La qualité du management constitue un autre indicateur-clé de modernisation. L'enquête de la Banque mondiale (2023) montre que l'indice de performance des pratiques managériales pour les entreprises marocaines, notamment les micro/TPE/PE, s'établit à 32 points, nettement

³⁰ La matrice de transition est un outil statistique permettant de mesurer, sur une période donnée, les mouvements d'entreprises entre différentes catégories de taille. Elle met en évidence les changements de classe en fonction du chiffre d'affaires, selon les seuils définis par l'OMTPME, et permet ainsi d'apprécier la dynamique de croissance ou de régression des entreprises.

³¹ Seules la première et deuxième cases contiguës par rapport à une taille d'entreprise donnée sont rapportées, vu qu'elles représentent les transitions les plus probables.

³² OCDE, « Études économiques de l'OCDE : Maroc 2024 », p 106.

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2024/09/oecd-economic-surveys-morocco-2024_d4786047/1aad09d0-fr.pdf

³³ Idem.

³⁴ Selon l'enquête conjointe Devoteam Africa et l'Association des Utilisateurs des Systèmes d'Information au Maroc (AUSIM), *État des lieux et maturité digitale au Maroc – Enquête sur la maturité et les besoins en acculturation digitale*, septembre 2021, 82 % des PME et grandes entreprises interrogées ont entamé une démarche de transformation digitale, et plus de la moitié ont déjà déployé plusieurs fonctions numériques : https://ausimaroc.com/wp-content/uploads/2021/11/FINAL_Maturite-digital-au-Maroc_Work-In-Progress_03-11.pdf.

inférieur à la moyenne des pays à revenu intermédiaire (49 points), révélant un retard important en matière de pratiques managériales³⁵.

Enfin, le faible niveau d'innovation dans les processus internes limite également la modernisation des entreprises, particulièrement des micro/TPE/PE (seules 5,8 % des petites entreprises ont introduit des améliorations significatives dans leurs processus de travail)³⁶.

2. Un ensemble d'obstacles entravent la croissance et la modernisation des micro/TPE/PE

La croissance et la modernisation des microentreprises, TPE et PE au Maroc sont limitées par un ensemble de contraintes persistantes qui se manifestent à deux niveaux :

- **Interne**, lié aux caractéristiques de l'entrepreneur, aux capacités et au fonctionnement interne de l'entreprise.
- **Externe**, relatif à l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, comprenant l'accès au financement, au foncier, au capital humain et aux services d'accompagnement.

Les contraintes internes :

Les limitations internes concernent principalement les compétences de l'entrepreneur, les capacités de gestion et d'organisation de l'entreprise ainsi que l'accès aux ressources nécessaires à son développement.

Les compétences intrinsèques de l'entrepreneur

La croissance et la modernisation des microentreprises, des unités de subsistance et des TPE classiques sont limitées par le manque de compétences intrinsèques des entrepreneurs. Ces structures sont souvent dirigées par des entrepreneurs « par nécessité », dont l'objectif principal est de maintenir la survie de l'entreprise, sans stratégie claire de développement ni vision à long terme³⁷. Dans le cas des PE classiques, ces mêmes limitations restreignent la capacité à explorer de nouveaux marchés, notamment à l'international. Selon la Banque mondiale³⁸, seulement 13,7 % des micro/TPE/PE exportent directement au moins 10 % de leur production, ce qui entrave non seulement leur expansion mais aussi leur aptitude à innover et à adopter de nouvelles technologies, notamment digitales.

Le niveau d'éducation du dirigeant constitue un facteur déterminant dans cette dynamique. Moins de 15 % des entrepreneurs marocains possèdent un diplôme universitaire ou une formation professionnelle, tandis que plus de 20 % n'ont jamais fréquenté l'école³⁹. Un faible niveau d'éducation favorise l'entrepreneuriat par nécessité et les activités de subsistance⁴⁰, tout en réduisant la productivité, ce qui limite la capacité de croissance et de modernisation des entreprises. Il convient toutefois de souligner qu'un niveau d'éducation élevé ne garantit pas automatiquement un engagement entrepreneurial à fort potentiel, puisque les individus

³⁵ Ces critères englobent plusieurs aspects : planification et objectifs, suivi de la performance, gestion des ressources humaines, communication et coordination, innovation et adaptation.

³⁶ Données de la World Bank Enterprise Survey 2023, www.enterprisesurveys.org

³⁷ BAD & Ministère de l'Économie et des Finances, « Profil entrepreneurial du Maroc », 2023, p.8.

³⁸ Données de la World Bank Enterprise Survey 2023, www.enterprisesurveys.org

³⁹ Idem.

⁴⁰ Idem.

mieux instruits privilégient souvent le salariat, conscients des risques élevés liés à l'activité entrepreneuriale et des contraintes de l'environnement national des affaires.

Les capacités de l'entreprise en termes d'accès aux ressources et aux facteurs de production

Au-delà des compétences de l'entrepreneur, la capacité des micro/TPE/PE à croître et se moderniser est limitée par un ensemble de contraintes internes. Ces obstacles affectent tant la structuration interne que l'accès aux ressources nécessaires pour soutenir le développement et l'innovation de l'entreprise. Les principaux freins identifiés sont les suivants :

La qualité de la gestion et organisation interne

Les Micro, TPE et PE au Maroc souffrent d'un déficit en matière de gestion et d'organisation, qui limite fortement leur croissance et leur modernisation. Les données de la Banque mondiale⁴¹ indiquent que les performances managériales des entreprises marocaines se situent en deçà de la moyenne de la région MENA et de celle observée dans les pays à revenu comparable. Ce déficit est en partie attribuable à la prédominance du modèle entrepreneurial familial, qui influence profondément les modes de gouvernance. Les entreprises familiales se caractérisent souvent par une faible formalisation des processus décisionnels, une centralisation excessive du pouvoir et une préparation limitée de la relève⁴². Ces éléments limitent leur adaptabilité face aux évolutions du marché et augmentent les risques de rupture lors des transitions générationnelles, compromettant à terme leur croissance et, dans certains cas, leur pérennité. Les *startups*, bien que porteuses d'un fort potentiel d'innovation, sont confrontées à des contraintes similaires en matière de compétences entrepreneuriales et managériales. Le manque d'expérience des fondateurs (en termes de compétences entrepreneuriale et managériale) réduit leur capacité à élaborer une vision stratégique de long terme, à développer un modèle économique évolutif (scalable), à recruter et gérer des talents-clés ainsi qu'à s'insérer durablement dans un écosystème concurrentiel et complexe. Cette faiblesse est accentuée par la rareté d'experts et de mentors qualifiés, dont l'accompagnement demeure peu mobilisé et insuffisamment valorisé dans le cadre des dispositifs publics existants⁴³.

L'accès aux ressources financières

Les pouvoirs publics ont mis en place plusieurs instruments financiers destinés à soutenir les entreprises de petite taille, toutes catégories confondues. Ces initiatives ont permis d'enregistrer des progrès significatifs, bien qu'encore insuffisants, en matière d'accès au financement. À titre d'exemple, le programme INTELAKA a accordé près de 8,7 milliards de dirhams à fin août 2024⁴⁴. Par ailleurs, les exigences en matière de garanties ont fortement diminué, passant de 166 % du total des crédits distribués en 2013 à 69 % en 2023, selon les données de Bank Al-Maghrib. De même, la part des crédits alloués aux TPME atteint désormais 30 %, dépassant les niveaux observés dans plusieurs pays comparables en développement⁴⁵.

⁴¹ Idem

⁴² CESE, Avis « Promouvoir le transfert de compétences en milieu professionnel », 2022.

⁴³ CDG Invest et *Startup Station*, Présentation sur l'écosystème des *startups* lors de la séance d'audition du vendredi 29 novembre 2024.

⁴⁴ Bank Al-Maghrib (BAM), séance d'audition avec le Conseil économique, social et environnemental, le vendredi 18 octobre 2024.

⁴⁵ Idem.

Cependant, malgré ces avancées, le manque de ressources financières et les difficultés d'accès au financement constituent toujours un obstacle majeur à la croissance et à la modernisation des micro, très petites et petites entreprises. Selon l'étude conjointe de la Banque africaine de développement et du ministère de l'Économie et des Finances, *Profil entrepreneurial du Maroc (2023)*, près de 90 % des entrepreneurs établis identifient l'accès au financement comme un facteur central limitant leur développement⁴⁶.

Pour les microentreprises et unités de subsistance (artisans, commerçants, auto-entrepreneurs), ces contraintes sont particulièrement marquées, malgré les dispositifs publics existants⁴⁷. Une part significative de ces acteurs évite de solliciter les établissements bancaires, par autocensure, en raison de la perception selon laquelle leurs profils ou leurs projets ne répondraient pas aux critères requis pour l'octroi d'un crédit. Ainsi, seulement 5 % des entrepreneurs de subsistance ont eu recours à un crédit bancaire⁴⁸.

Les jeunes micro/TPE/PE rencontrent des obstacles encore plus importants. Les données de l'OMTPME montrent que 73 % de l'encours total des crédits sont accordés à des entreprises de plus de dix ans. Malgré la garantie de l'État dans le cadre de programmes comme INTELAKA, de nombreuses demandes sont rejetées, avec un taux de refus de 40 % en 2023⁴⁹. Ces rejets s'expliquent principalement par la faible qualité des projets, l'investissement dans des secteurs saturés, les incidents de paiement des demandeurs et le manque d'expertise pour des projets techniquement complexes⁵⁰.

Le financement constitue également un enjeu majeur pour les *startups*, déterminant leur développement et leur capacité à croître à l'échelle régionale et internationale. Bien que des initiatives telles que le programme *Innov Invest* et l'émergence de fonds de capital-risque aient permis de mobiliser des ressources, le *Startup Ecosystem Report 2024*⁵¹ met en évidence une forte concentration des financements autour de quelques acteurs et un déficit marqué de capitaux aux stades de croissance (Série A et B). Ce « gap »⁵² de financement limite l'accès de nombreuses *startups* prometteuses aux ressources nécessaires pour se développer, les contraignant souvent à rechercher des investisseurs étrangers, avec le risque de délocalisation partielle de la valeur créée. Les auditions menées par le CESE ont confirmé que la qualité limitée du *deal-flow*⁵³ – peu de *startups* étant suffisamment matures et à fort potentiel – constitue un facteur aggravant⁵⁴. S'y ajoutent des difficultés spécifiques liées aux tickets intermédiaires⁵⁵ et aux levées de fonds en phase d'expansion. Le cadre réglementaire évolue néanmoins

⁴⁶ Ministère de l'Économie et des Finances et la BAD, « Profil entrepreneurial du Maroc », 2023, p. 17.

⁴⁷ Union générale des entreprises et professions (UGEP) et Syndicat national du commerce et des professions (SNCP), Présentation lors de la séance d'audition du vendredi 23 août 2024.

⁴⁸ Ministère de l'Économie et des Finances et la BAD, « Profil entrepreneurial du Maroc », 2023, p. 17.

⁴⁹ Point de presse du Wali de Bank Al-Maghrib du 19 mars 2024 et audition de BAM et GPBM.

⁵⁰ CGEM, GPBM et BAM, Présentation lors des séances d'audition, respectivement le vendredi 27 septembre 2024 et vendredi 18 octobre 2024.

⁵¹ Université Mohammed VI Polytechnique (UM6P), *The 2024 Morocco Startup Ecosystem Report*, 2024. Disponible sur : <https://startupreport.ma/magazines/069bb623-b9fb-4f43-95b5-060b5e2971ea>

⁵² Le « gap post-seed » désigne le déficit de financements disponibles pour les *startups* au-delà du stade d'amorçage (*pré-seed/seed*), notamment lors des tours de levée de fonds en série A et B. Ce manque de capitaux intermédiaires constitue un obstacle majeur, car il empêche les jeunes entreprises innovantes, même prometteuses, de passer à l'échelle (*scaling up*) et de se consolider sur les marchés régionaux et internationaux.

⁵³ Le *deal flow* désigne le flux d'opportunités d'investissement présenté aux investisseurs (fonds de capital-risque, *business angels*). Il reflète la quantité mais surtout la qualité des projets d'entreprises susceptibles de recevoir un financement.

⁵⁴ CDG Invest, Présentation sur l'écosystème des *startups* lors de la séance d'audition, vendredi 29 novembre 2024.

⁵⁵ L'expression tickets intermédiaires désigne des montants d'investissement situés entre les petits financements d'amorçage et les grandes levées de fonds, destinés à soutenir les *startups* en phase de croissance.

progressivement, avec la mise en place de dispositifs relatifs au *crowdfunding*⁵⁶ et d'incitations pour les *Business Angels*, bien que leur impact demeure pour l'instant limité⁵⁷.

L'accès au foncier

Pour les microentreprises et les entrepreneurs de subsistance, les coûts fonciers élevés limitent le développement de leur activité. Ce constat avait déjà été mis en évidence dans l'avis du CESE sur l'économie informelle au Maroc (2021)⁵⁸, et des études récentes montrent que ces difficultés augmentent de 70 % la probabilité de rester entrepreneur individuel et de 40 % celle de maintenir une taille de microentreprise⁵⁹.

Pour les TPE et PE, l'accès aux zones industrielles reste limité⁶⁰, en raison de prix élevés et de l'absence de solutions locatives adaptées. Quant aux *startups*, elles sont confrontées au manque de locaux et d'espaces de *coworking* adaptés, concentrés principalement dans quelques grandes villes, au détriment du reste du territoire national.

Le manque de capital humain qualifié

La disponibilité du capital humain qualifié : un autre obstacle majeur à la croissance et à la modernisation des Micro, TPE et PE réside dans le déficit de capital humain qualifié et la faible capacité de ces entreprises à attirer et retenir des profils adaptés⁶¹. Cette contrainte s'explique par le fait que la majorité de ces unités opèrent dans des activités à faible productivité et à faible valeur ajoutée, limitant leur capacité à proposer des rémunérations compétitives et, par conséquent, leur attractivité sur le marché du travail⁶².

Pour les *startups*, recruter et retenir des talents qualifiés reste un défi majeur. Les ressources financières limitées restreignent leur capacité à offrir des rémunérations attractives, les plaçant en concurrence défavorable face aux grandes entreprises ou aux opportunités à l'étranger. Cette situation est particulièrement marquée dans les secteurs technologiques, où la demande pour des profils spécialisés est élevée et où la concurrence pour attirer les talents, y compris au niveau international, est intense.

L'accompagnement non-financier demeure insuffisant

L'accompagnement non-financier constitue un levier essentiel pour la survie et le développement des microentreprises, TPE et PE, notamment dans la phase post-crédation, comme l'ont souligné les acteurs auditionnés. Il renforce les capacités organisationnelles et managériales des entreprises tout en facilitant leur accès au financement, en améliorant leur crédibilité auprès des partenaires financiers.

L'accès à ces services reste cependant très limité. Au Maroc, entre 70 % et 100 % des entrepreneurs exprimant un besoin d'accompagnement n'y ont pas accès, selon les régions⁶³.

⁵⁶ Loi n° 15-18 relative au financement collaboratif, promulguée par le Dahir n° 1-21-24 du 22 février 2021 (Bulletin officiel n° 7014 du 19 août 2021).

⁵⁷ Annexe 4, encadré 3 : Défis et opportunités du financement des *startups* au Maroc.

⁵⁸ CESE, Avis « Une approche intégrée pour résorber l'économie informelle au Maroc », 2021.

⁵⁹ BAD & Ministère de l'Économie et des Finances, « Profil entrepreneurial du Maroc », 2023.

⁶⁰ Union générale des entreprises et professions (UGEP) et Syndicat national du commerce et des professions (SNCP), Présentation lors de la séance d'audition du, vendredi 23 août 2024.

⁶¹ Enquête de la Banque mondiale sur le tissu entrepreneurial marocain (2023).

⁶² Ministère de l'Économie et des Finances et la BAD, « Profil entrepreneurial du Maroc », 2023.

⁶³ BAD & Ministère de l'Économie et des Finances, « Profil entrepreneurial du Maroc », 2023.

Lorsqu'ils sont disponibles, ces services se cantonnent souvent à des actions basiques (l'information, l'appui administratif ou la sensibilisation), tandis que les prestations à forte valeur ajoutée – formation technique et managériale, conseil stratégique, mentorat personnalisé, réseautage et veille de marché – demeurent rares, malgré leur rôle déterminant dans la montée en gamme des entreprises.

Les besoins varient selon le profil des structures (unités de subsistance, TPE classiques, *startups*), soulignant la nécessité de développer une offre diversifiée, professionnalisée et adaptée aux spécificités territoriales.

La transformation digitale

La modernisation et le développement à plus grande échelle des Micro, TPE et PE sont également freinés par une adoption limitée des technologies digitales. Au-delà d'une sensibilisation insuffisante des entrepreneurs aux avantages de ces outils, le coût élevé de certaines solutions, comme le paiement par terminal électronique (TPE), constitue un obstacle notable⁶⁴.

Les contraintes externes :

Outre les freins internes, les différentes catégories de Micro, TPE et PE sont confrontées à des obstacles externes, souvent transversaux, liés principalement à l'environnement des affaires. Les pouvoirs publics ont certes déployé des efforts importants pour améliorer ce climat, notamment avec l'adoption de la nouvelle charte d'investissement. Cependant, les effets de ces mesures sur la croissance et la modernisation des entreprises, en particulier des Micro, TPE et PE, restent limités.

Parmi les facteurs externes qui freinent le développement du tissu entrepreneurial national, il y a lieu de citer :

L'étroitesse du marché

Les estimations disponibles indiquent que les problèmes d'accès au marché réduisent de 30 % les chances des entrepreneurs individuels de croître vers une taille supérieure⁶⁵. Trois principales faiblesses de l'environnement externe de l'entreprise peuvent expliquer cette situation :

1. **Un accès limité à la commande publique** : le nouveau cadre réglementaire⁶⁶ relatif aux marchés publics a consacré 30 % du montant des marchés prévisionnels annuels aux TPME. Toutefois, ce quota regroupe des profils très variés, allant des auto-entrepreneurs et petites coopératives aux moyennes entreprises, ce qui engendre une concurrence déséquilibrée. Les plus petites structures peinent à rivaliser avec les entreprises de taille moyenne, ce qui explique leur faible taux de participation et, parfois, un comportement d'auto-censure. Selon l'enquête nationale sur la corruption de l'INPLLC (2023), seulement 8 % des TPE et 4 %

⁶⁴ Union générale des entreprises et professions (UGEP) et Syndicat national du commerce et des professions (SNCP), Présentation lors de la séance d'audition avec le Conseil économique, social et environnemental, vendredi 23 août 2024.

⁶⁵ BAD & Ministère de l'Économie et des Finances, « Profil entrepreneurial du Maroc », 2023.

⁶⁶ Décret n° 2-22-431 relatif aux marchés publics, entré en vigueur en septembre 2023, notamment son article 148.

des microentreprises sondées ont soumissionné à des appels d'offres publics au cours des 24 derniers mois⁶⁷, contre 22 % pour les grandes entreprises et 19 % pour les moyennes.

2. **Des relations limitées avec les grands donneurs d'ordre** : les Micro, TPE et PE entretiennent des relations limitées avec les grandes entreprises, tant privées que publiques⁶⁸. Cette tendance se confirme également, selon le rapport de l'OCDE sur le Maroc (2024), qui indique que les multinationales implantées au Maroc devraient renforcer leur intégration avec le tissu des petites entreprises locales. Cette situation restreint les opportunités de modernisation et de croissance pour les petites structures, malgré la mise en place de dispositifs récents visant à favoriser les rapprochements, tels que le forum « *Ana Moukawil Links* » développé par l'ANAPEC⁶⁹.
3. **Une faible propension à l'internationalisation** : les TPE/PE classiques et les *startups* marocaines restent majoritairement concentrées sur le marché local, limité en taille et en opportunités. Leur intégration dans les chaînes de valeur globale est entravée par plusieurs facteurs, notamment le manque de services d'appui à l'internationalisation, l'absence d'orientation vers les niches les plus dynamiques, les coûts élevés de participation à des événements internationaux (foires technologiques, compétitions de projets pour les *startups*), ainsi que la difficulté à se conformer aux normes et standards internationaux. Par ailleurs, la nouvelle Charte de l'investissement consacre au niveau de son article 21, l'engagement de l'État à établir un mécanisme spécifique visant à favoriser la présence internationale des entreprises marocaines, sans se limiter aux grandes entreprises. La Charte stipule que les modalités de mise en œuvre de ce régime spécifique seront fixées par voie réglementaire⁷⁰.

Un système fiscal encore peu motivant

Le système fiscal marocain a fait l'objet de plusieurs réformes depuis 2021, visant à moderniser le cadre fiscal des entreprises⁷¹. Certaines de ces mesures affectent particulièrement les TPE et PE classiques :

- **L'augmentation progressive de l'impôt sur les sociétés (IS)** : la loi de finances 2023 a instauré une réforme graduelle visant la convergence vers un taux unifié de 20 % pour les entreprises dont le bénéfice net fiscal est inférieur à 100 millions de dirhams à l'horizon 2026. Cette évolution a entraîné une hausse du taux d'imposition pour certaines petites entreprises, constituant un fardeau supplémentaire pour des structures déjà fragiles.
- **Des modifications ayant touché le régime fiscal relatif aux auto-entrepreneurs** : bien que le statut d'auto-entrepreneur institué par la loi n° 114-13 de 2015 reste en vigueur, certaines dispositions introduites par la loi de finances de 2023 ont eu pour effet d'accentuer les contraintes fiscales et administratives pesant sur cette catégorie d'entreprises. La principale mesure concerne l'imposition, par retenue à la source au taux libératoire de 30 %, de l'excédent

⁶⁷ Instance nationale de la probité, de la prévention et de la lutte contre la corruption (INPPLC), Présentation sur le thème « Les défis des TPE/PE au Maroc : la croissance, la modernisation et le développement » lors de la séance d'audition du vendredi 25 octobre 2024.

⁶⁸ Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), Présentation lors de la séance d'audition du vendredi 27 septembre 2024.

⁶⁹ <https://anapec.ma/information-entrepreneuriat/anamoukawil-links/>

⁷⁰ Article 21 de la loi-cadre n° 03-22 formant Charte de l'investissement, promulguée par le Dahir n° 1-22-76 du 15 décembre 2022 (Bulletin officiel n° 7154 du 19 décembre 2022).

⁷¹ Loi-cadre n° 69-19 portant réforme fiscale, promulguée par Dahir n° 1-21-86 du 26 juillet 2021 (Bulletin officiel n° 7010 du 05 août 2021).

du chiffre d'affaires annuel dépassant 80 000 dirhams réalisé par les prestataires de services avec un même client. Ces ajustements s'ajoutent aux limites structurelles existantes, telles que le plafond de chiffre d'affaires et l'impossibilité de recruter des salariés, et représentent des obstacles significatifs au développement des auto-entrepreneurs ainsi qu'à leur maintien dans le secteur formel.

Le ralentissement de la croissance de l'effectif des auto-entrepreneurs, qui est passé de +27 % en 2021 à +2 % en 2024, illustre cette tendance⁷². Par ailleurs, les études d'impact des mesures fiscales réalisées se concentrent principalement sur les recettes publiques, avec une prise en compte limitée des effets socio-économiques pour les entreprises et leur survie, ainsi que leur probabilité de basculement vers l'informel.

Certaines mesures fiscales peuvent également produire un effet paradoxal : la crainte d'atteindre un palier fiscal supérieur incite certaines entreprises à rester petites⁷³. La défiance envers l'administration fiscale persiste, notamment en matière de contrôles et d'interprétation des textes. Selon le rapport *Enterprise Survey (2023)* de la Banque mondiale, les procédures de l'administration fiscale constituent le cinquième frein au développement des entreprises de petites tailles⁷⁴.

L'environnement des affaires

Le développement des Micro, TPE et PE reste fortement conditionné par la qualité de l'environnement des affaires. Malgré les efforts déployés pour améliorer le climat entrepreneurial, plusieurs obstacles structurels continuent de limiter la croissance et la modernisation des petites entreprises.

Concurrence déloyale et distorsions du marché

La survie et le développement des Micro, TPE et PE formelles sont fortement affectés par des pratiques qui faussent le jeu de la concurrence. La concurrence des entreprises informelles est particulièrement problématique : elle réduit les marges des petites structures, limite leur capacité d'investissement et restreint leur aptitude à innover ou à moderniser leurs activités. Selon la Banque mondiale⁷⁵, cette concurrence constitue le principal obstacle auquel sont confrontées ces entreprises.

Corruption et faible transparence

La corruption continue de peser lourdement sur l'environnement des affaires, affectant particulièrement les TPE et PE. Depuis 2018, le classement du Maroc en matière de perception de la corruption s'est détérioré⁷⁶ malgré les réformes réglementaires et institutionnelles mises en œuvre. Près de 68 % des entreprises sondées considèrent la corruption comme répandue ou très répandue⁷⁷, notamment dans l'octroi de licences, d'agréments et de marchés publics,

⁷² DGI – Rapport d'activité 2024.

⁷³ Union générale des entreprises et professions (UGEP) et Syndicat national du commerce et des professions (SNCP), Présentation lors de la séance d'audition avec le Conseil économique, social et environnemental, vendredi 23 août 2024.

⁷⁴ Banque mondiale, Enterprise Survey Maroc 2023 www.enterprisesurveys.org

⁷⁵ Idem.

⁷⁶ Transparence (2024) et audition de l'Instance Nationale de Probité, de Prévention et de Lutte contre la Corruption (INPPLC).

⁷⁷ Instance nationale de la probité, de la prévention et de la lutte contre la corruption (INPPLC), Présentation sur le thème « Les défis des TPE/PE au Maroc : la croissance, la modernisation et le développement » lors de la séance d'audition avec le Conseil économique, social et environnemental, vendredi 25 octobre 2024.

alors que seulement 6 % des entreprises concernées portent plainte⁷⁸. Les micro/TPE/PE marocaines apparaissent deux fois plus exposées à la corruption que leurs homologues de pays comparables, selon la Banque mondiale⁷⁹. *La Trace Bribery Matrix 2023* confirme cette tendance en signalant un recul du Maroc, notamment sur l'application des lois et la capacité de contrôle par la société civile⁸⁰. Cependant, bien que la digitalisation et les mesures de prévention constituent des avancées importantes dans la lutte contre la corruption, leur efficacité restera limitée sans l'appui d'un système de sanctions rigoureux, effectif et couvrant l'ensemble des formes de corruption prévues à l'article 36 de la Constitution. Une telle approche est indispensable pour restaurer la confiance des opérateurs économiques et renforcer l'impact des réformes en cours.

Délais de paiement

Les délais de paiement représentent une contrainte majeure pour les microentreprises, TPE et PE, car ils fragilisent leur trésorerie et menacent leur pérennité. En 2022, ils atteignaient en moyenne 137 jours, selon le Rapport 2024 de l'Observatoire des délais de paiement. La réforme entrée en vigueur en juin 2023⁸¹ a fixé un délai légal assorti de sanctions financières, mais son effet reste limité. Dans la pratique, certaines méthodes perdurent : les délais sont souvent calculés à partir de la constatation du service fait ou de l'acceptation de la facture, décisions fréquemment laissées à l'arbitraire. Ces pratiques affaiblissent l'efficacité de la réforme et touchent particulièrement les petites entreprises impliquées dans les marchés publics.

La question de la simplification des procédures administratives

La simplification des démarches administratives demeure une priorité. D'importants progrès ont été réalisés grâce à la digitalisation des services publics, notamment en 2023 avec la simplification de 22 procédures liées à l'investissement, réduisant de 45 % le volume de documents exigés des investisseurs⁸².

Néanmoins, certains obstacles persistent. La digitalisation reste partielle, avec des disparités entre administrations et un déploiement encore limité des services transactionnels et proactifs. Selon la Cour des comptes⁸³, seuls 23 % des services sont entièrement dématérialisés, tandis qu'un quart des administrations continue d'imposer des procédures excessives, sans encore se conformer pleinement aux engagements de la loi 55.19 portant sur la simplification des démarches administratives. L'absence d'interopérabilité effective entre les plateformes ainsi que le retard dans la mise en œuvre de certains décrets⁸⁴, notamment ceux relatifs aux indicateurs de performance, à la gouvernance du portail national « *Idarati* » et à la

⁷⁸ Enquête de l'instance nationale de la probité, de la prévention et de la lutte contre la corruption (INPPLC), présentée lors de la séance d'audition avec le Conseil économique, social et environnemental, vendredi 25 octobre 2024.

⁷⁹ Banque mondiale, Enterprise Survey Maroc 2023, p12 www.enterprisesurveys.org.

⁸⁰ <https://matrixbrowser.traceinternational.org/>

⁸¹ Loi n° 69-21 relative aux délais de paiement, entrée en vigueur à partir du 1^{er} juillet 2023 (BO du 15 juin 2023) et Note circulaire n° 734 : instauration d'un délai légal de 60 jours, plafonné contractuellement à 120 jours, assorti de sanctions financières en cas de retard (octobre 2023).

⁸² Éléments issus de la réponse du Ministre délégué auprès du Chef du Gouvernement chargé de l'Investissement, de la convergence et de l'évaluation des politiques publiques, à une question sur « l'amélioration du climat des affaires » posée lors de la séance de questions orales à la Chambre des représentants le lundi 18 décembre 2023.

⁸³ Principaux axes du rapport annuel de la Cour des comptes au titre de 2023 – 2024. P.53-56.

⁸⁴ Ibid.

mutualisation des documents administratifs entre services, restreignent l'impact attendu de ces réformes sur l'environnement entrepreneurial⁸⁵.

Par ailleurs, si des progrès ont été réalisés au sein des Centres Régionaux d'Investissement (CRI), la plupart continuent, selon les acteurs auditionnés⁸⁶, de fonctionner principalement comme des entités centralisées, plutôt que comme de véritables guichets uniques assurant un accompagnement complet des entrepreneurs tout au long de leur parcours.

La régulation

Les acteurs auditionnés⁸⁷ soulignent que le cadre juridique actuel peine à suivre le rythme soutenu des évolutions technologiques et des besoins des jeunes entreprises, en particulier des *startups*. Si certains textes intègrent des dispositions importantes, leur impact demeure limité sur le terrain. À titre d'exemple, le décret⁸⁸ relatif aux marchés publics, prévoit un accès privilégié pour les jeunes entreprises innovantes dans le cadre des quotas réservés aux TPE, PME, coopératives et auto-entrepreneurs. Toutefois, cette disposition reste insuffisamment mise en œuvre, et les mécanismes prévus pour les « marchés innovants » (article 4) ou les « offres spontanées » (article 13) sont rarement mobilisés, limitant ainsi l'accès effectif des *startups* et petites structures à la commande publique.

Par ailleurs, l'écart entre l'innovation et la régulation se fait également sentir dans d'autres domaines émergents. Les applications de transport opérant via des plateformes numériques évoluent encore dans un vide juridique, exposant à la fois les utilisateurs et les conducteurs à des risques juridiques et sociaux. De même, le projet de loi encadrant l'usage des cryptomonnaies, en préparation depuis 2022, tarde à être adopté, ce qui affaiblit la compétitivité des entreprises marocaines face à des acteurs internationaux bénéficiant de cadres réglementaires plus clairs et plus stables⁸⁹.

L'organisation des professions

Le manque d'organisation dans certaines professions constitue un frein à la modernisation des unités de subsistance. L'absence de référentiels encadrant l'accès et l'exercice de ces métiers, déjà soulignée dans l'avis du CESE sur le secteur informel⁹⁰, limite la professionnalisation et les efforts de structuration. Par ailleurs, l'absence d'un système généralisé de valorisation des acquis de l'expérience professionnelle (VAEP) réduit les possibilités pour de nombreux artisans et professionnels d'accéder à des formations adaptées, malgré leur expérience. Les initiatives pilotes de VAEP, développées dans des secteurs tels que le textile, le BTP ou le tourisme, ont permis d'obtenir certaines certifications, sans toutefois garantir l'accès à des formations qualifiantes. Bien que le département ministériel en charge de l'inclusion économique ait engagé un élargissement de ces dispositifs avec l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT) et les branches professionnelles, leur généralisation reste

⁸⁵ Annexe 4, encadré 4 –La digitalisation des services publics au Maroc.

⁸⁶ Séance d'audition des CRI, en date du vendredi 29 novembre 2024.

⁸⁷ CDG Invest et *Startup Station*, Présentation sur l'écosystème des *startups* lors de la séance d'audition du vendredi 29 novembre 2024.

⁸⁸ Décret n° 2-22-431 relatif aux marchés publics, entré en vigueur en septembre 2023.

⁸⁹ CDG Invest, *Startup Station*, le Centre marocain pour l'innovation et l'entrepreneuriat social (MCISE) et Maroc Entreprendre, Présentation sur l'écosystème des *startups* lors des séances d'audition, respectivement le vendredi 22 novembre 2024 et vendredi 29 novembre 2024.

⁹⁰ CESE, Avis « Une approche intégrée pour résorber l'économie informelle au Maroc », 2021.

conditionnée à l'adoption des textes d'application de la loi n° 60-17 relatifs à l'organisation de la formation continue.

La recherche, l'innovation et le transfert technologique

Les liens entre les Micro, TPE et PE, en particulier les *startups*, et les universités restent encore limités, en raison d'un cadre peu incitatif à la recherche partenariale.

Le système national ne dispose pas, à ce jour, de dispositifs de cofinancement structurés et systématisés entre les universités et les entreprises, ni de mécanismes fiscaux incitatifs spécifiques. De surcroît, les dispositifs d'appui à l'innovation, en particulier ceux destinés aux *startups* et *clusters*, peinent encore à produire les résultats attendus, notamment en matière de valorisation technologique, d'innovation brevetée et de soutien à l'émergence d'entreprises innovantes. Le faible investissement dans la R&D, qui représente seulement 0,8% du PIB⁹¹, limite également l'innovation et la capacité des *startups* marocaines à se positionner sur des marchés à forte valeur ajoutée.

Cet état de fait entrave le développement d'un écosystème national pleinement opérationnel et en capacité de transformer la recherche en innovation et en création de richesse par une montée en gamme dans les chaînes de valeur.

Consultation citoyenne sur la plateforme du CESE « ouchariko.ma »

31 % des répondants estiment que la concurrence des grandes entreprises constitue le principal frein au développement des TPE et PE. Suivent ensuite le manque de formation et de compétences adaptées (28,7 %), la difficulté d'accès aux marchés (23,3 %), la complexité des démarches administratives (22,2 %) et le manque d'accès au financement (22 %).

III. Une multiplicité de dispositifs de soutien aux micro/TPE/PE, pour un impact encore trop limité

Conscients des contraintes internes et externes limitant le développement des Micro, TPE et PE, les pouvoirs publics ont déployé un ensemble de programmes visant à les accompagner et à lever ces obstacles, chaque acteur intervenant selon son domaine de compétence. Ces initiatives couvrent plusieurs dimensions, notamment l'accès au financement, l'accompagnement technique et managérial ainsi que la formalisation des entreprises. Malgré l'ampleur de ces interventions, leur impact reste limité en raison principalement de problèmes de coordination, de couverture et d'adéquation avec les besoins réels des bénéficiaires.

1. Les programmes et acteurs de soutien aux micro/TPE/PE

Principaux programmes publics et mesures engagées en faveur des micro/TPE/PE au Maroc

Le Maroc a déployé un ensemble de programmes publics destinés à soutenir le développement des Micro, TPE et PE. Ces initiatives visent à lever plusieurs freins structurels qui entravent leur croissance, en particulier l'accès au financement, l'accompagnement et la formalisation.

⁹¹ Haut-Commissariat au Plan, *Troisième rapport du Royaume du Maroc sur la mise en œuvre de l'Agenda 2063 : Bilan de la première décennie (2014-2023)* – Agenda 2063 : Tableau de bord national, données 2021, disponible sur : <https://www.hcp.ma/file/238736/>

Des dispositifs tels qu'*INTELAKA* ou encore le programme *FORSA* ont contribué à améliorer l'accès au financement et à encourager l'entrepreneuriat⁹². En parallèle, d'autres programmes ciblent le renforcement des capacités des porteurs de projets et des petites entreprises, chacun selon une approche spécifique⁹³. À titre d'illustration :

- **INMAA**, usine modèle dédiée aux PME industrielles, mise sur le *Lean Manufacturing* pour optimiser la performance ;
- **Ana Moukawil** accompagne les unités informelles, les TPE et les auto-entrepreneurs dans leur formalisation et leur gestion, principalement à travers des services en ligne ;
- **NAWAT** soutient les TPE et auto-entrepreneurs en matière de montage de projets et d'encadrement technique.

Cependant, plusieurs limites continuent d'entraver l'efficacité de ces dispositifs. La fragmentation des structures concernées et la priorité donnée à la création plutôt qu'au suivi post-crédation réduisent leur impact. De plus, l'accès au financement demeure inégal, en raison de critères d'éligibilité restrictifs et d'un taux de rejet élevé des dossiers⁹⁴, en particulier pour les auto-entrepreneurs, les artisans et les microentreprises.

Par ailleurs, la diffusion limitée de l'information sur ces dispositifs constitue un obstacle supplémentaire. De nombreux entrepreneurs, notamment les micro/TPE/PE et auto-entrepreneurs, ne connaissent pas suffisamment les programmes disponibles ou ignorent les démarches pour y accéder, ce qui réduit l'efficacité de certaines initiatives⁹⁵. Une communication mieux structurée, adaptée aux besoins des bénéficiaires et proactive, permettrait d'en améliorer la visibilité et l'accès.

Les régions, un levier essentiel pour le soutien aux TPE

Les auditions des conseils régionaux et de leur association ainsi que la visite de terrain menée par le CESE à Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, ont mis en évidence le rôle central des régions dans la structuration et le renforcement du tissu économique local. En vertu de la loi organique n° 111-14, les régions disposent de compétences spécifiques pour promouvoir le développement économique, notamment à travers la création d'infrastructures locales, le soutien aux initiatives entrepreneuriales et la mobilisation de ressources pour renforcer l'attractivité régionale.

Ces initiatives se traduisent concrètement dans les Plans de Développement Régionaux (PDR), qui intègrent la mise en place d'agropoles, de zones industrielles, de *technoparks* ainsi que des dispositifs financiers et des programmes de formation et d'accompagnement ciblés. Par exemple, la région Rabat-Salé-Kénitra a développé des incubateurs numériques pour soutenir les startups innovantes. De même, plusieurs Conseils régionaux ont mis en place des fonds régionaux d'investissement pour faciliter l'accès des TPE au financement et au foncier.

⁹² Annexe 4 – Matrice des principaux programmes publics de soutien au financement des micro/TPE/PE au Maroc.

⁹³ Annexe 4 – Matrice de quelques programmes d'accompagnement pour le renforcement des capacités des entreprises et porteurs de projets au Maroc.

⁹⁴ Groupement professionnel des banques du Maroc (GPBM) et Bank Al-Maghrib (BAM), séance d'audition avec le Conseil économique, social et environnemental, le vendredi 18 octobre 2024.

⁹⁵ Union générale des entreprises et professions (UGEP) et Syndicat national du commerce et des professions (SNCP), Présentation lors de la séance d'audition avec le Conseil économique, social et environnemental, vendredi 23 août 2024.

Ces actions témoignent de la volonté des régions de bâtir un écosystème entrepreneurial structuré et inclusif, adapté aux spécificités locales. Cependant, elles sont souvent menées de manière indépendante, chaque région avançant selon ses priorités et ses moyens. La plupart des initiatives étant encore en phase de déploiement ou d'ajustement, il est prématuré d'évaluer pleinement leur impact. Une meilleure coordination entre les régions et le partage des retours d'expérience pourraient renforcer leur efficacité et accroître leur contribution au développement des TPE à l'échelle nationale.

Le rôle des chambres de commerce, d'industrie et de services (CCIS) dans le soutien aux micro/TPE/PE

Les CCIS occupent une place stratégique dans l'écosystème économique marocain, en complément des initiatives publiques et régionales. En tant qu'institutions de proximité, elles contribuent activement au soutien des micro/TPE/PE à travers plusieurs missions-clés⁹⁶. Elles interviennent d'abord comme intermédiaires pour résoudre les problèmes rencontrés par les entreprises avec les administrations, telles que la CNSS, la Direction Générale des Impôts (DGI) ou encore les collectivités territoriales. Leur capacité à dialoguer directement avec ces institutions facilite les procédures, règle les litiges et prévient les blocages administratifs susceptibles d'entraver l'activité des petites structures.

Les CCIS jouent également un rôle de coordination entre les entreprises et les différents acteurs institutionnels, incluant le gouvernement, la SNTL, les CRI et d'autres partenaires stratégiques.

Par ailleurs, les CCIS apportent un soutien direct à la création et au développement des entreprises. Elles proposent des services variés tels que l'accompagnement à la formalisation, l'assistance juridique et des conseils en gestion et en financement. Ces actions structurent le tissu économique local et encouragent l'entrepreneuriat. Un exemple concret est celui des Centres de Gestion de Comptabilité Agréée (CECOGEC), qui prennent en charge la comptabilité des entreprises réalisant un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 2 millions de dirhams, avec des coûts compris entre 800 et 3 000 dirhams. Les adhérents bénéficient également d'un abattement fiscal de 15 % sur la base imposable de leurs revenus professionnels⁹⁷.

Les CCIS jouent enfin un rôle important dans la formation professionnelle et l'encadrement des entrepreneurs. Elles proposent des programmes ciblés, reconnus par l'État, pour renforcer les compétences techniques et managériales, comme les formations offertes en commerce, *marketing* et comptabilité par l'Institut de Commerce et de Rabat (ICOGER). Elles soutiennent également les associations locales dans leurs actions d'accompagnement, consolidant ainsi l'écosystème entrepreneurial.

Malgré leur contribution significative, les CCIS doivent relever plusieurs défis pour renforcer leur impact. Parmi ceux-ci figurent la coordination parfois insuffisante avec d'autres institutions (CRI, régions) et le manque de ressources humaines et financières nécessaires pour un accompagnement optimal des micro/TPE/PE. Une meilleure articulation entre les CCIS, les régions et les autres institutions publiques pourrait maximiser l'efficacité de ces actions. Par

⁹⁶ Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services de Rabat-Salé-Kénitra (CCIS-RSK), Présentation lors de la séance d'audition avec le Conseil économique, social et environnemental, vendredi 24 janvier 2025.

⁹⁷ Idem.

ailleurs, les CCIS estiment qu'elles devraient être davantage impliquées en amont dans l'élaboration des politiques économiques et sociales affectant le tissu des micro/TPE/PE.

2. Quatre insuffisances liées à la gouvernance érodent l'efficacité et l'efficience des programmes publics en cours en faveur des micro/TPE/PE

Une échelle de déploiement limitée

La couverture des programmes reste limitée et ne répond suffisamment pas à l'ampleur des besoins. Les dispositifs les plus performants n'atteignent qu'une fraction des micro/TPE/PE :

- FORSA a financé 10 000 projets lors de sa première édition et 11 200 lors de la deuxième⁹⁸.
- ISTITMAR n'a soutenu que 887 projets entre 2019 et 2022⁹⁹.
- Les initiatives d'accompagnement technique (MOWAKABA, NAWAT, Tatwir Croissance Verte, INMAA) ont touché 5 055 TPME sur la même période¹⁰⁰.
- INTELAKA, malgré sa plus large portée, n'a bénéficié qu'à 32 000 entrepreneurs jusqu'en août 2024¹⁰¹.

Ces chiffres demeurent largement insuffisants face à la demande réelle : pour l'accompagnement, 1,7 million d'entrepreneurs établis et 2,7 millions d'entrepreneurs potentiels ; pour le financement, 2,3 millions d'entrepreneurs établis et 4 millions d'entrepreneurs potentiels¹⁰².

Ce déficit d'échelle s'explique en partie par les ressources humaines et financières limitées des structures d'appui et d'accompagnement. Par exemple, l'ANAPEC, dans le cadre du programme ANA MOUKAWIL, fait face à un effectif insuffisant, ce qui restreint sa capacité à répondre à la demande croissante de services¹⁰³.

Une évaluation insuffisante des mesures

L'impact des mesures mises en place par les pouvoirs publics en faveur des micro/TPE/PE, ou plus largement pour l'amélioration de l'environnement des affaires, dépend en grande partie de l'existence d'une culture d'évaluation continue des programmes, en particulier en mode *Itinéré*¹⁰⁴. Sans ce suivi, il devient difficile d'anticiper les effets réels des décisions sur la viabilité et le développement des petites entreprises.

À titre d'illustration, les récentes restrictions fiscales sur le régime de l'autoentrepreneur ont été introduites sans étude préalable de leurs conséquences sur la survie, la croissance ou le retour vers l'informel, mettant en lumière l'importance d'un suivi rigoureux.

Par ailleurs, l'efficacité des dispositifs d'appui repose sur une certaine cohérence et convergence entre les initiatives. Pendant plusieurs années, l'accent a surtout été mis sur le financement des micro/TPE/PE, au détriment de l'accompagnement. Cette approche a limité

⁹⁸ <https://www.forsa.ma/>

⁹⁹ Maroc PME, « Rapports d'activité 2022 ».

¹⁰⁰ Maroc PME, « Rapports d'activité 2020, 2021 et 2022 ».

¹⁰¹ Audition BAM.

¹⁰² BAD & Ministère de l'Économie et des Finances, « Profil entrepreneurial du Maroc », 2023.

¹⁰³ Audition BAM et GPBM / Audition ANAPEC.

¹⁰⁴ L'évaluation *in itinéré* désigne une évaluation conduite en cours de mise en œuvre d'un programme, afin de permettre des ajustements en temps réel, contrairement à une évaluation *ex post* réalisée uniquement à la fin du cycle.

les résultats : des taux de rejet élevés lors des demandes de financement et un faible recours des très petites entreprises au crédit bancaire, parfois par autocensure.

Enfin, l'efficacité est impactée par la confusion souvent exprimée par les entrepreneurs à cause de la multiplicité des programmes d'appui existants et le caractère éparse des institutions qui les gèrent.

Une représentativité insuffisante des micro/TPE/PE

Malgré les efforts récents, les artisans, commerçants, auto-entrepreneurs et microentreprises restent peu représentés dans les instances de dialogue et de concertation entre le gouvernement et le secteur privé, selon certains acteurs auditionnés¹⁰⁵. Cette sous-représentation constitue un obstacle significatif à la survie et au développement de ces unités. Elle limite également leur capacité à faire valoir leurs préoccupations et à influencer les décisions politiques qui les concernent, ce qui peut affecter leur confiance dans les réformes et leur adhésion aux initiatives publiques.

Une communication limitée sur les mesures engagées

La communication autour des nombreuses mesures destinées à soutenir la croissance et la modernisation des micro/TPE/PE reste insuffisante. Ce point a été souligné à plusieurs reprises lors des auditions menées par le CESE, notamment avec le secteur financier, l'administration fiscale, la CGEM et les CRI. Ce déficit d'information réduit la portée et l'efficacité des initiatives publiques, limitant leur impact sur les micro/TPE/PE.

À ces limites s'ajoute la fragmentation des structures de soutien et l'insuffisance de coordination entre les différents dispositifs. La présence de multiples acteurs publics et privés intervenant sur un même champ, sans articulation claire ni cadre fédérateur, entraîne des chevauchements et une dispersion des efforts, ce qui réduit l'efficacité globale des politiques en faveur des Micro, TPE et PE.

IV. Promouvoir la croissance et la modernisation des micro/TPE/PE en agissant sur leurs capacités internes et leur environnement externe

Les analyses précédentes ont mis en évidence des contraintes structurelles majeures qui limitent le développement des micro/TPE/PE, malgré la multiplicité des dispositifs de soutien mis en œuvre par les pouvoirs publics. Ces constats soulignent la nécessité d'adopter une approche intégrée, alliant le renforcement des capacités internes des entreprises et l'amélioration de leur environnement externe, afin de renforcer leur résilience et d'accroître leur contribution à l'économie nationale.

Dans ce cadre, il est essentiel de positionner les micro/TPE/PE comme des acteurs-clés du développement économique et social du pays, en renforçant leur contribution à la création de richesse, à l'emploi et à l'innovation, proportionnellement à leur poids dans la démographie entrepreneuriale nationale. Ce rôle renforcé suppose leur intégration dans des écosystèmes dynamiques et inclusifs, alignés sur les stratégies sectorielles nationales et celle de la régionalisation avancée.

¹⁰⁵ Union générale des entreprises et professions (UGEP) et Syndicat national du commerce et des professions (SNCP), Présentation lors de la séance d'audition avec le Conseil économique, social et environnemental, vendredi 23 août 2024.

Cela implique de doter les micro/TPE/PE des ressources et capacités nécessaires à leur modernisation et leur croissance, ainsi que de leur préparer un environnement favorable et inclusif offrant des opportunités de développement diversifiées, un accès fluide à des marchés plus larges et un climat des affaires assaini de toutes les entraves pouvant dissuader l'acte d'investir ou éroder davantage la confiance de cette catégorie d'entreprise.

Pour ce faire, le CESE propose un ensemble de recommandations structurées autour de trois axes principaux, accompagnés d'un axe transversal de gouvernance traitant des conditions nécessaires à la réussite des actions suggérées.

Axe I. Renforcer la gouvernance, le pilotage et l'efficacité des politiques en faveur des micro/TPE/PE

Gouvernance et suivi des politiques

- Confier à une instance nationale indépendante la mission de suivi et d'évaluation des politiques en faveur des micro/TPE/PE et ce, en veillant à une coordination effective avec les CRI, les CCIS et les différents acteurs territoriaux impliqués. Le suivi et l'évaluation devraient être appliqués, selon des méthodes rigoureuses, tout au long du processus de mise en œuvre des mesures et politiques, en mode *in itinéré*, afin de suivre leurs répercussions et de les ajuster si nécessaire.

Cadre réglementaire et dispositifs d'appui intégré

- Établir une définition officielle et unifiée des microentreprises, TPE et PE au niveau national.
- Regrouper l'ensemble des dispositifs de soutien aux micro/TPE/PE au sein d'un cadre réglementaire unique, en accélérant notamment l'élaboration du *Small Business Act*. Cette démarche favorisera une meilleure cohérence dans le fonctionnement des différents mécanismes d'appui et de financement. Dans le même sens, il serait opportun d'envisager la création d'un *Startup Act* en tant que cadre intégré regroupant un ensemble de textes réglementaires flexibles et adaptés aux *startups*, ainsi que les diverses mesures incitatives dédiées au développement et la croissance de ce type d'entreprise.

Déploiement et territorialisation des politiques

- Veiller à ce que les mesures adoptées ou programmées soient déployées à une échelle suffisamment large pour répondre à la demande considérable émanant des micro/TPE/PE.
- Renforcer la qualité et l'efficacité des programmes existants avant toute extension.
- Assurer un déploiement territorial adapté des mesures, en tenant compte des spécificités de chaque territoire et en renforçant l'implication des régions et des collectivités territoriales. Cela nécessite une coordination étroite avec les acteurs de proximité, tels que les Centres Régionaux d'Investissement (CRI), les Chambres de Commerce, d'Industrie et de Services (CCIS) et les organisations de la société civile. Cette approche s'inscrit dans la continuité des initiatives récentes, notamment le nouveau dispositif de primes à l'investissement de la Charte de l'investissement, qui module les aides selon la localisation des projets (zones A et B).
- S'appuyer sur une cartographie nationale des besoins régionaux pour assurer cohérence et efficacité des dispositifs publics d'appui à l'investissement, à l'emploi et à l'entrepreneuriat.

- Renforcer les ressources humaines et financières des CCIS et adapter leur cadre réglementaire et opérationnel, notamment par un statut de personnel approprié, afin d'améliorer la diversité et la qualité de leurs prestations d'accompagnement des micro/TPE/PE. Il serait également pertinent d'accroître leur participation en amont aux processus d'élaboration des textes et lois relatifs au développement économique régional et au soutien des micro/TPE/PE, tout en favorisant des mécanismes de collaboration structurés entre les CCIS, les régions, les CRI, les collectivités territoriales, les associations professionnelles et la société civile.

Communication et représentativité

- Améliorer la communication sur les réformes en faveur des micro/TPE/PE via une stratégie multicanale et multilingue, afin de garantir que les mesures soient effectivement connues et comprises par leurs bénéficiaires.
- Renforcer la représentativité des acteurs des micro/TPE/PE au sein des instances de dialogue avec les pouvoirs publics et dans les dispositifs d'évaluation des politiques publiques.

Axe II. Développer les compétences entrepreneuriales et managériales des chefs de micro/TPE/PE via des programmes de capacitation adaptés

A court terme : renforcer les compétences existantes

- Élargir la couverture et la capacité des programmes de sensibilisation et de formation existants, tout en améliorant la qualité des prestations, afin de renforcer les compétences des chefs d'entreprise.
- Former les dirigeants :
 - ✓ dans des domaines de base pour les unités de subsistance et les TPE/PE classiques, tels que la comptabilité, la fiscalité, la gestion simplifiée des stocks et la familiarisation avec le digital.
 - ✓ dans des domaines spécifiques pour les *startups*, notamment le management des talents, l'innovation, la préparation aux levées de fonds et la rédaction de *pitch decks*¹⁰⁶.
- Mobiliser un large réseau d'associations d'entrepreneurs pour dispenser ces formations et veiller à ce que les subventions accordées aux experts et formateurs soient attractives, garantissant ainsi un rendement élevé et une implication optimale. Les prestations devront respecter des normes de qualité strictes.

A long terme : préparer les jeunes à l'entrepreneuriat

- Intégrer le développement des compétences entrepreneuriales et managériales tout au long des cursus scolaires et de la formation professionnelle.
- Prévoir des stages d'immersion en entreprise dès que l'âge des élèves le permet, afin de favoriser une exposition concrète au monde de l'entrepreneuriat.

¹⁰⁶ Le *pitch deck* est une présentation synthétique utilisée par les startups pour convaincre des investisseurs potentiels de la pertinence de leur projet, de son modèle économique et de ses perspectives de croissance.

Axe III. Doter la micro/TPE/PE des capacités nécessaires à sa croissance et développement en facilitant davantage son accès aux ressources et facteurs de production

1. Renforcer l'accès au financement :

Pour les micro-entrepreneurs et unités de subsistance (petits artisans, commerçants de proximité, etc.) :

- ✓ Adapter davantage les mécanismes de garantie publics aux spécificités des segments et produits encore insuffisamment couverts, en particulier ceux destinés aux artisans et commerçants de proximité.
- ✓ Renforcer l'offre de microfinance au profit des activités génératrices de revenu (AGR) en particulier dans les zones rurales peu ou pas encore desservies, tout en réduisant significativement leurs coûts via un renforcement du système de garanties publiques y afférent.

Pour les TPE/PE classiques :

- ✓ Alléger les conditions de chiffre d'affaires pour accéder au produit de financement par dette subordonnée¹⁰⁷ du Fonds Mohammed VI pour l'investissement, en élargissant l'éligibilité aux TPE avec un chiffre d'affaires compris entre 3 et 10 millions de dirhams (MDH), contre un seuil minimum actuel de 10 millions de dirhams (MDH).
- ✓ Prévoir des mécanismes de soutien financier dédiés aux TPE/PE classiques ayant des projets de croissance (diversification de produits, de marchés ou montée en gamme) ainsi qu'à leur modernisation.
- ✓ Engager des concertations entre TAMWILCOM et les régions afin de mettre en place des formules de financement customisées et adaptées aux spécificités sectorielles du tissu des micro/TPE/PE de chaque région.
- ✓ Renforcer le positionnement des associations de microcrédit sur le segment de la méso-finance (financement des TPE) et ce, via :
 - l'accélération de la mise en œuvre de la loi n° 50-20 relative à la microfinance, permettant de transformer le statut juridique de ces associations et d'élargir la gamme de services proposés aux TPE (dépôts, crédit, conseil, transferts de fonds, microassurance). Cette évolution contribuerait à améliorer leur rentabilité, à réduire leur dépendance au refinancement coûteux auprès des banques et, *in fine*, à alléger les charges appliquées à leur clientèle.
 - le renforcement des ressources du Fonds de garantie pour la microfinance afin de pérenniser la baisse du taux d'intérêt appliqué par ces associations depuis 2019.
 - l'adaptation de la fiscalité applicable aux opérateurs de la microfinance et de la méso-finance, compte tenu de leurs coûts d'exploitation et de refinancement plus

¹⁰⁷ Ce produit proposé par le Fonds Mohammed VI et nommé CapAccess est offert de manière conjointe avec un crédit bancaire normal, dit sénior, suivant un ratio de 2/3 de dette senior bancaire, octroyé par la banque, et 1/3 de dette subordonnée. La dette sénior bancaire et la dette junior forment ensemble le crédit conjoint. La dette subordonnée dont le remboursement est subordonné à celui du crédit bancaire normal, est proposée sur une durée plus étendue que la dette bancaire classique mais à des taux incitatifs par rapport à son caractère subordonné et sa maturité.

élevés que ceux des banques, ainsi que du risque accru lié à leur activité, afin d'éviter une répercussion sur les TPE.

- ✓ Développer davantage le recours aux sources de financement alternatives, notamment *le crowdfunding* dans ses volets de prise de participation et de prêts en faveur des projets de croissance des micro/TPE/PE, en agissant sur plusieurs leviers :
 - accélérer la création de plateformes de *crowdfunding* agréées, conformément à la loi n° 15-18, afin de stimuler la concurrence et de diversifier l'offre de financement pour les micro/TPE/PE.
 - renforcer la confiance et la sécurité autour de ces plateformes à travers la mise en place de mécanismes stricts de détection des fraudes, le renforcement de la cybersécurité et la protection des données personnelles.
 - instituer des audits réguliers et favoriser un dialogue continu entre régulateurs, plateformes et investisseurs.
 - accroître la communication et la diffusion des bonnes pratiques et expériences réussies dans le domaine du *crowdfunding*.

Pour les Startups :

- ✓ Renforcer l'offre de financement des *startups* aux stades d'accélération, de croissance et d'internationalisation (levées de fonds pré-série A et série A et B), afin de soutenir leur développement et leur passage à l'échelle.

2. Résorber les obstacles devant l'accès au foncier et aux espaces de travail

Pour les microentreprises et unités de subsistance (petits artisans, commerçants de proximité, etc.):

- ✓ Adapter le plafond de la subvention foncière prévue dans le cadre du chèque foncier de l'ANAPEC au profit des micro-unités, aux spécificités de chaque commune, en s'appuyant sur un zonage géographique granulaire et prévoir une mise à jour régulière en fonction de l'évolution du loyer.

Pour les TPE/PE classiques :

- ✓ Élargir l'offre de locaux professionnels adaptés aux besoins des TPE/PE classiques, en proposant des superficies appropriées et des coûts accessibles, au sein des zones industrielles et des zones d'activités économiques, en privilégiant particulièrement le mode locatif.

Pour les Startups :

- ✓ Développer des *hubs* dédiés aux *startups* au sein des zones industrielles ou des *technoparks*, offrant des espaces de *coworking* et des locaux modulables équipés à coûts réduits, financés par des subventions publiques ou via des partenariats public-privé.

- ✓ Permettre à ces *hubs* d'accueillir également des *start-uppeurs* étrangers et des Marocains du monde, sous réserve d'une adaptation du cadre réglementaire, afin de favoriser les échanges et collaborations avec des entreprises innovantes internationales et ainsi renforcer les externalités positives en termes d'échanges d'expérience et d'opportunités de coopération.

3. Améliorer la qualité et la couverture de l'offre d'accompagnement non-financier

3.1. Mettre en place un plan national intégré dédié à l'accompagnement non-financier des micro/TPE/PE à la création et post création

Recommandations transverses :

- ✓ Intégrer ce plan dans le *Small Business Act* pour structurer l'accompagnement à l'échelle nationale.
- ✓ Étendre la couverture des programmes d'accompagnement existants afin de les rendre accessibles à toutes les micro/TPE/PE à l'échelle nationale, tout en diversifiant les services proposés et en adaptant les approches en fonction de la taille des entreprises et de leur stade de développement dans leur cycle de vie.
- ✓ Prévoir un accompagnement spécifique pour les chefs d'entreprises ayant connu des échecs, incluant conseil, *coaching*, orientation et accès aux financements nécessaires pour relancer leurs projets ou changer d'activité.
- ✓ Renforcer les ressources humaines et financières des acteurs d'accompagnement existants pour réduire le ratio demandeurs/conseillers et se rapprocher ainsi des moyennes observées dans des pays émergents.
- ✓ Structurer et renforcer les qualifications des acteurs d'accompagnement en instaurant un système de certification ou de labellisation basée sur la qualité de leurs services et leur impact réel sur les entreprises accompagnées.
- ✓ Assurer l'accessibilité de ces programmes dans toutes les régions, notamment via les CRI, en mettant en place des guichets uniques offrant un accompagnement technique à la création pour les porteurs de projets et en post-crédation pour les entreprises existantes, avec les adaptations réglementaires nécessaires.

Recommandations spécifiques :

Pour les microentreprises et unités de subsistance (petits artisans, commerçants de proximité, etc.) :

- ✓ Poursuivre les efforts d'appui à la restructuration et à la modernisation des microentreprises et unités de subsistance, en les renforçant par des mesures additionnelles, notamment :
 - accélérer la mise à niveau, la modernisation et la digitalisation des commerces de proximité, afin de favoriser leur développement et leur compétitivité face aux chaînes de commercialisation modernes.

- sensibiliser les commerçants et artisans aux avantages des Centres Agréés de Gestion et de Comptabilité (CECOGEC) au niveau des chambres de commerce, d'industrie et de services, les accompagner dans l'établissement d'une comptabilité transparente, tout en renforçant progressivement les équipes et les ressources de ces centres et en diversifiant leurs services au rythme de l'augmentation de la demande.
- mettre en place les incitations nécessaires pour promouvoir la création de franchises nationales et l'adoption des stratégies de *branding*.
- moderniser les métiers de l'artisanat et renforcer la qualité et la productivité des activités artisanales, en élaborant un programme d'organisation des métiers et des référentiels ou cahiers des charges encadrant l'exercice de chaque profession.

Pour les TPE/PE classiques :

- ✓ Renforcer le réseau de prestataires professionnels d'accompagnement en développant des partenariats avec des associations d'entrepreneurs expérimentés, afin de proposer des services de formation, de *coaching* et de mentorat adaptés.
- ✓ Élargir l'adoption des plateformes d'accès en ligne aux catalogues des services d'accompagnement à l'ensemble des CRI, en s'inspirant d'initiatives réussies telles que « IZDIHAR » (CRI de Béni Mellal-Khénifra) et « MANAR AL MOUSTATMIR » (CRI de Tanger-Tétouan-Al Hoceima).
- ✓ Lancer un programme *Scale-Up* pour accompagner les entreprises à fort potentiel de croissance vers des tailles moyennes ou intermédiaires (ME ou ETI), afin de constituer un vivier de « gazelles » dynamiques susceptibles de stimuler et d'entraîner le reste du tissu entrepreneurial des TPE/PE classiques.

3.2. Renforcer la productivité et les capacités technologiques et d'innovation des entreprises :

Pour les microentreprises et unités de subsistance (petits artisans, commerçants de proximité, etc.) :

- ✓ Mettre en œuvre et généraliser le système de validation des acquis de l'expérience professionnelle (VAEP), conformément aux dispositions de la loi n° 60-17¹⁰⁸, en veillant à l'adoption du texte réglementaire encadrant cette procédure, et à la reconnaissance, par les établissements de formation, des certificats délivrés afin de permettre aux artisans et travailleurs indépendants de poursuivre leur parcours de formation. Cela est de nature à améliorer la qualité de leur travail et leur productivité en entreprise.

Pour les TPE/PE classiques et Startups :

- ✓ Poursuivre le renforcement des capacités des centres techniques industriels afin d'accompagner les petites entreprises dans la maîtrise des technologies et des processus d'innovation, en s'inspirant des expériences internationales réussies.

¹⁰⁸ Loi n° 60-17 relative à l'organisation de la formation continue, promulguée par le Dahir n° 1-18-94 du 5 octobre 2018 (Bulletin officiel n° 6774 du 2 mai 2019).

- ✓ Faciliter le transfert technologique entre universités et entreprises en établissant un cadre réglementaire et opérationnel favorable, offrant davantage de flexibilité ainsi qu’une autonomie accrue en matière de budget et de gestion.
- ✓ Étudier l’opportunité d’étendre la couverture géographique de l’usine modèle INMAA et de diversifier ses prestations en fonction des besoins identifiés.

3.3. Réduire les coûts de production et d’approvisionnement supportés par les entreprises

- ✓ Encourager la mise en place de centrales d’achats pour les commerçants, artisans et micro-unités, afin de réduire leurs coûts de production, tout en renforçant les actions visant à limiter l’approvisionnement informel.
- ✓ Réduire davantage les coûts d’installation et d’utilisation des solutions de paiement électronique, notamment via les terminaux de paiement (TPE) et le paiement mobile, pour les commerçants de proximité.

Axe IV. Promouvoir un environnement externe sain et porteur d’opportunités pour la micro/TPE/PE

1. Fournir aux entreprises les informations et appuis nécessaires pour élargir leurs marchés et mieux s’intégrer aux chaînes de valeur (essentiellement TPE/PE classiques et *Startups*)

- ✓ Encourager l’accès à des marchés plus larges en favorisant la croissance conjointe via des alliances et mises en réseau horizontales (entre concurrents) ou verticales (entre unités complémentaires). Ces dispositifs permettent aux entreprises de négocier et d’agir collectivement à une plus grande échelle, tout en préservant leur autonomie juridique, en adéquation avec la culture des entreprises familiales.
- ✓ Mettre en œuvre des programmes de développement fournisseurs (*Suppliers Development Programs*) en s’inspirant des expériences internationales, afin d’accompagner la mise à niveau des TPE/PE et de renforcer leurs capacités organisationnelles, technologiques et financières. Ces programmes visent à faciliter leur intégration dans les chaînes de valeur des grandes entreprises, à améliorer leur compétitivité et à préparer leur ouverture vers les marchés d’exportation¹⁰⁹.
- ✓ Généraliser, à l’ensemble des CRI, l’usage de bases de données en ligne dédiées au réseautage et au *business match-making* (« Client – Produit – Fournisseur »)¹¹⁰.

¹⁰⁹ Les *Suppliers Development Programs* sont des dispositifs d’accompagnement mis en place dans plusieurs pays émergents pour renforcer les capacités des petites entreprises et leur permettre de devenir des fournisseurs compétitifs des grandes entreprises nationales et internationales. À titre d’exemple, la Turquie a lancé le programme Turquality, centré sur la compétitivité et l’internationalisation des PME ; l’Afrique du Sud, le Mexique, le Chili, l’Uruguay, la Malaisie et l’Arabie Saoudite ont adopté des programmes similaires visant la mise à niveau technologique, la certification qualité et l’accès à de nouveaux marchés.

¹¹⁰ Le *business match-making* désigne l’utilisation de plateformes numériques permettant de mettre en relation des entreprises autour de leurs besoins et offres respectifs (clients, produits, fournisseurs), afin de faciliter le réseautage, les partenariats commerciaux et l’accès à de nouveaux marchés.

- ✓ Encourager la duplication à plus grande échelle territoriale des expériences réussies de certaines associations de facilitation dans la mise en réseau entre grandes entreprises et *startups*, à l'instar du modèle « *Open Innovation* »¹¹¹.
- ✓ Mettre en place un cadre incitatif incluant des avantages fiscaux ou des subventions pour les grandes entreprises qui collaborent avec des TPE, PE et auto-entrepreneurs locaux.

2. Améliorer l'offre et la qualification de la force de travail disponible sur le marché

- ✓ Développer la formation en alternance et élargir le modèle des instituts de formation à gestion déléguée, en renforçant l'implication du secteur privé dans la conception et la gestion des programmes de formation spécialisés, en particulier les métiers demandant une expertise technique spécifique.

3. Assainir l'environnement des affaires

3.1. Résorber les lourdeurs administratives

- ✓ Accélérer la simplification et la codification des procédures administratives pour les entreprises, tout en garantissant l'opposabilité des procédures publiées afin d'assurer leur application uniforme et transparente.
- ✓ Accélérer la mise en œuvre de l'interopérabilité entre administrations pour limiter les démarches redondantes et réduire les délais.
- ✓ Remplacer les autorisations et agréments préalables non justifiés par un intérêt public clairement défini par des normes ou cahiers des charges à respecter.
- ✓ Accélérer le processus d'octroi des autorisations (étude d'impact environnemental, attribution de foncier, éligibilité aux régimes incitatifs, *etc.*) au niveau des CRI et des Commissions régionales unifiées d'investissement (CRUI), en adoptant pleinement l'approche centrée sur le parcours unifié de l'investisseur comme l'un des objectifs annoncés lors de la mise en place de la loi N°22.24 modifiant et complétant la loi n° 47.18 portant réforme des centres régionaux d'investissement et création des commissions régionales unifiées d'investissement¹¹².

3.2. Renforcer la lutte contre la corruption en synchronisant les actions de prévention et de sanction pour rétablir la confiance des entrepreneurs et investisseurs

- ✓ Renforcer, parallèlement au volet préventif où le Maroc a déjà déployé des efforts significatifs, le volet coercitif du cadre réglementaire de lutte contre la corruption, en

¹¹¹ Le concept d'*Open Innovation*, développé par *Startup Station*, renvoie à une démarche de collaboration entre grandes entreprises et *startups*, reposant sur le partage d'expertises, de technologies et de ressources, afin de stimuler l'innovation et d'accélérer la mise sur le marché de solutions nouvelles.

¹¹² L'objectif d'unifier le parcours de l'investisseur a été mis en avant lors de l'intervention du ministre délégué auprès du Chef du gouvernement, chargé de l'Investissement, de la Convergence et de l'Évaluation des politiques publiques, le 9 décembre 2024, lors de la séance consacrée à la deuxième lecture du projet de loi n°22.24 modifiant et complétant la loi n°47.18 portant réforme des centres régionaux d'investissement (CRI) et création des commissions régionales unifiées d'investissement (CRUI), à la chambre des représentants.

améliorant l'efficacité du traitement des plaintes et en veillant à ce que les sanctions soient suffisamment dissuasives et appliquées de manière effective à tous les niveaux.

- ✓ Accélérer la digitalisation des procédures administratives et des transactions publiques, en mettant en place des mécanismes de traçabilité et de transparence pour réduire les possibilités de corruption.

3.3. Assurer l'effectivité du mécanisme de régulation des retards de paiement

- ✓ Sensibiliser et encourager les petites structures entrepreneuriales à recourir davantage aux guichets de médiation d'entreprises (*Ombudsman*), notamment au niveau des chambres de commerce ou la CGEM, pour un accompagnement en matière d'arbitrage et de résolution des litiges de paiement à l'amiable.
- ✓ Réduire les délais de paiement des administrations et établissements publics en mettant fin aux retards non justifiés lors des étapes de constatation du service fait ou des phases d'acceptation des factures émises par les fournisseurs.
- ✓ Étudier l'opportunité d'un mécanisme fiscal inspiré des pratiques de « *Bad Debt* ¹¹³», consistant à limiter la déductibilité fiscale des factures réglées au-delà des délais légaux par les clients, tout en permettant aux fournisseurs de déduire fiscalement les créances irrécouvrables. Une telle mesure viserait à dissuader les retards de paiement tout en renforçant la protection de la trésorerie des micro/TPE/PE.

3.4. Lutter contre la concurrence déloyale de l'informel structuré

- ✓ Renforcer l'efficacité des contrôles des activités informelles (hors informel de subsistance) et illicites en améliorant les moyens humains et techniques des organes de contrôle, tout en assurant l'application stricte des lois en vigueur, afin de limiter leur impact sur les micro/TPE/PE formelles.

4. Mettre en place une fiscalité adaptée favorisant le développement de ces entreprises sans entraver leurs opportunités de croissance

- ✓ Procéder à une évaluation d'impact à mi-chemin des mesures fiscales introduites depuis 2021, afin d'évaluer leurs effets sur la survie des entreprises, leur croissance et le risque de basculement vers l'informel.
- ✓ Simplifier et harmoniser la fiscalité locale, en unifiant les démarches et procédures, afin de la rendre plus lisible et accessible pour les petites entreprises.
- ✓ Relever le seuil de chiffre d'affaires pour l'assujettissement à la TVA, le portant de 2 millions de dirhams (MDH) à 5 millions de dirhams (MDH), afin d'alléger la pression fiscale sur les microentreprises et unités de subsistance.

¹¹³ Inspiré de la législation Polonaise introduite en 2020, qui prévoit un mécanisme fiscal spécifique pour lutter contre les retards de paiement. Celui-ci oblige les entreprises à augmenter leur base imposable lorsqu'elles règlent leurs factures au-delà d'un délai légal (90 jours) et permet aux fournisseurs de réduire leur base imposable d'un montant équivalent en cas de non-paiement. Ce dispositif vise à inciter les clients à respecter les délais tout en protégeant la trésorerie des petites entreprises. <https://kpmg.com/pl/en/home/insights/2020/02/tax-alert-the-act-amending-certain-regulations-in-order-to-limit-payment-backlogs-entered-into-force-on-1-january-2020.html>

- ✓ Assurer la traduction concrète des principes de la loi-cadre n° 69-19 relative à la réforme fiscale¹¹⁴ en mesures spécifiques favorisant le développement des entreprises innovantes et nouvellement créées. Il s'agirait notamment d'introduire des incitations fiscales dédiées à l'investissement dans la recherche, le développement technologique et l'innovation sociale, des domaines encore peu intégrés dans la mise en œuvre opérationnelle de la réforme.

5. Améliorer l'accès à la commande publique

- ✓ Examiner la faisabilité de quotas différenciés pour l'accès à la commande publique, dans la limite des 30 % consacrée à la TPME, en tenant compte de la taille des entreprises et en distinguant les microentreprises et TPE des entreprises de taille moyenne.
- ✓ Mettre en place une bourse de la co-traitance pour inciter les auto-entrepreneurs et microentreprises à soumissionner en groupements temporaires d'entreprises aux marchés publics.
- ✓ Faciliter l'accès des *startups* à la commande publique en encourageant le recours aux dispositifs dédiés, tels que les « prestations innovantes » et les « offres spontanées » prévus par le décret n° 2-22-431 relatif aux marchés publics, afin de promouvoir l'innovation et l'intégration des jeunes entreprises dans ces marchés.

¹¹⁴ Il s'agit de la loi-cadre n° 69-19 portant réforme fiscale, promulguée par le Dahir n° 1-21-86 du 26 juillet 2021 (Bulletin officiel n° 7010 du 5 août 2021).

Annexes

Annexe 1 : Liste des membres de la commission

Moncef Ziani (Président)
Mouncef Kettani (vice-président)
Ali Ghannam (Rapporteur)
Abdelkarim Foutat (vice-rapporteur)
Ahmed Abbouh
Tarik Aguizoul
Mohammed Alaoui
Khalida Azbane
Allal Benlarbi
Abdellah Mouttaqi
Latifa Benwakrim
Mohammed Fikrat
Amine Mounir Alaoui
Abdallah Deguig
Chakib Benmoussa
Mohamed Mostaghfir
Hajbouha Zoubeir
Ahmed Ouayach
Mohammed Bachir Rachdi
Tariq Sijilmassi
Najat Simou
Amine Berrada Sounni
Lotfi Boujendar
Thami Abderrahmani Ghorfi

Experts permanents au Conseil ayant accompagné la Commission	Karim EL MOKRI Younes LHADJ KACEM
Traducteur	Adel GAIZ

Annexe 2 : Liste des organismes auditionnés¹¹⁵

Départements gouvernementaux	– Ministère de l'Inclusion Économique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences. – Ministère de l'économie et des finances – Ministère délégué auprès du Chef du Gouvernement, chargé de l'Investissement, de la Convergence et de l'évaluation des Politiques publiques
Organismes nationaux	– Haut-commissariat au Plan (HCP) – Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption (INPPLC)
Institutions publiques	– Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) – Observatoire Marocain de la Très Petite et Moyenne Entreprise (OMTPME)
Organisation professionnelles	– Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services de Rabat-Salé-Kénitra (CCIS-RSK) – Union générale des entreprises et professions (UGEP) – Syndicat national du commerce et des professions (SNCP) – Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM)
Établissement de Crédit et de Financement de l'Investissement	– Fonds Mohammed VI pour l'investissement – TAMWILCOM – Bank Al-Maghrib – CDG Invest – Groupement professionnel des banques du Maroc (GPBM) – Fédération des associations de microcrédit (Fédération des AMC) – Al Amana Microfinance – Attawfiq Micro-Finance
Institutions et collectivités territoriales	– Centres Régionaux d'Investissement (Région de Rabat-Salé-Kénitra ; Région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima ; Région de Béni Mellal-Khénifra ; Région de Dakhla-Oued-Eddahab)

¹¹⁵ Le classement est effectué selon la date d'audition

	– Conseils régionaux (Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, Fès-Meknès, Rabat-Salé-Kénitra, Casablanca-Settat, Marrakech-Safi, Souss-Massa et l'Oriental) – Association des Régions du Maroc
Accompagnement des entreprises	– Centre marocain pour l'innovation et l'entrepreneuriat social (MCISE) – Réseau Entreprendre Maroc – Startup Station
Organisations internationales	– Bureau-pays de la Banque mondiale à Rabat

Annexe 3 : Résultats de la consultation citoyenne

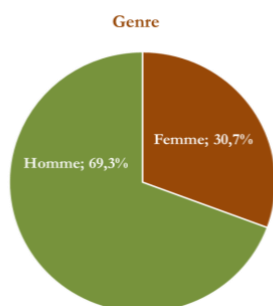
Dans le cadre de l'élaboration de son avis « Les défis des micros, très petites et petites entreprises au Maroc : croissance, modernisation et développement », le CESE a recueilli une consultation citoyenne à travers sa plateforme participative « Ouchariko », ainsi que via les pages officielles du Conseil sur les différents réseaux sociaux.

Au total, 1 501 réponses au sondage en question ont été recueillies.

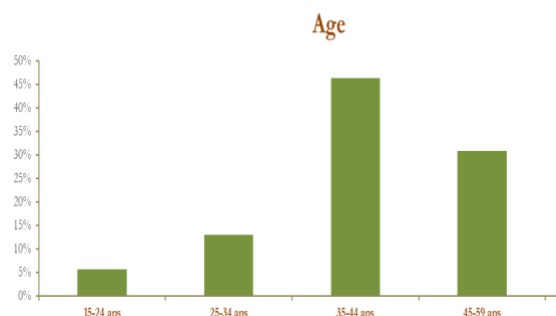
Profils des participant(e)s :

L'analyse du profil des participants par sexe montre que 69,3 % sont des hommes et 30,7 % des femmes. En termes d'âge, les 35-44 ans sont les plus représentés (46,6 %), suivis des 45-59 ans (31,1 %), des 25-34 ans (13,4 %), des 15-24 ans (6 %) et des 60 ans et plus (3 %). Ces résultats indiquent que les intentions entrepreneuriales se concentrent principalement chez les adultes en milieu de carrière, et qu'elles tendent à diminuer au fur et à mesure que nous nous déplaçons vers les catégories les plus jeunes et les plus âgées.

Graphique 1. Répartition des participants selon le genre (en %)

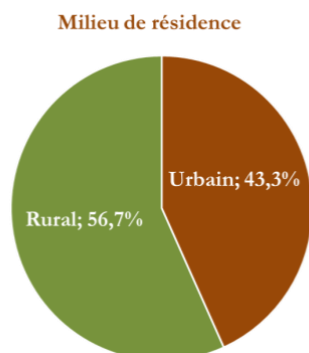


Graphique 2. Répartition des participants selon l'âge (en %)



En ce qui concerne le lieu de résidence, la majorité des répondants vit en milieu rural (56,7 % contre 43,3 % en milieu urbain). Cela souligne de plus grandes attentes d'inclusion économique dans les territoires ruraux, où les programmes de soutien restent encore peu visibles ou peu adaptés.

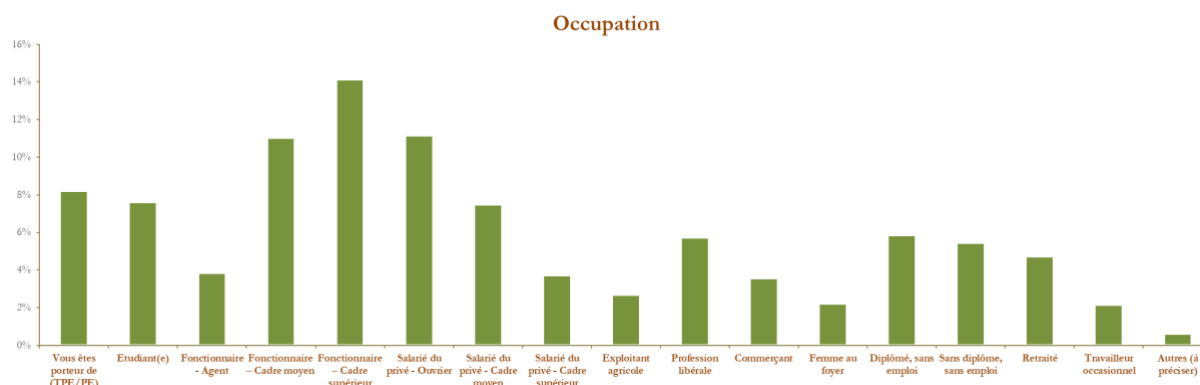
Graphique 3. Répartition des participants selon le milieu de résidence (en %)



En ce qui concerne l'occupation, les fonctionnaires (agents et cadres) représentent 29 % des répondants, suivis des salariés du privé (22,3 %), des porteurs de TPE/PE (8,2 %), des étudiants

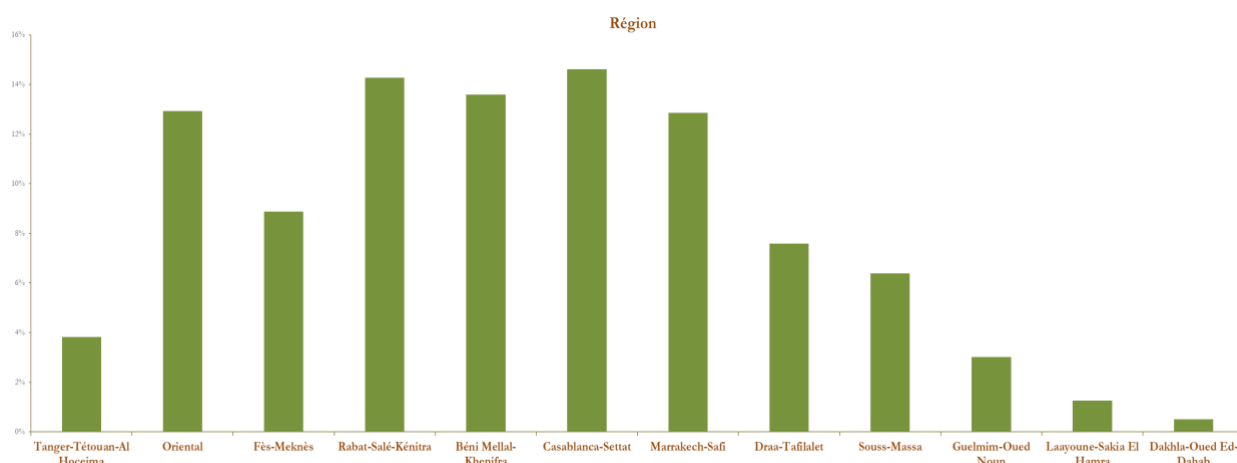
(7,6 %), des diplômés ou non sans emploi (11,2 %) et d'autres catégories professionnelles (21,6 %). Les réponses libres viennent compléter ces données en faisant apparaître des situations socio-professionnelles particulières, telles que les auto-entrepreneurs en cours de formalisation (في طور اكتساب صفة تاجر), les organisateurs d'événements, les imprimeurs, les cuisiniers, les étudiants-entrepreneurs ou encore des personnes actives sans statut reconnu.

Graphique 4. Répartition des participants selon l'occupation (en %)



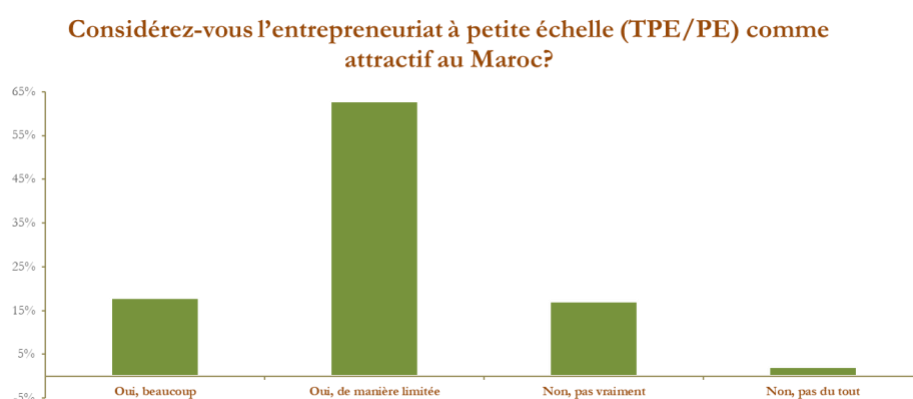
Au niveau régional, les réponses proviennent majoritairement de Casablanca-Settat (14,6 %), Rabat-Salé-Kénitra (14,3 %), Béni Mellal-Khénifra (13,6 %), l'Oriental (12,9 %) et Marrakech-Safi (12,9 %). En revanche, les régions du Sud, comme Guelmim, Laâyoune et Dakhla, sont très peu représentées.

Graphique 5. Répartition des réponses selon la région (en %)



Perception générale de l'entrepreneuriat à petite échelle

Les résultats de la consultation montrent que l'attractivité de l'entrepreneuriat à petite échelle est perçue de manière relativement modérée. Parmi les 1 501 participants à cette question, 17,9 % jugent ce modèle très attractif, tandis que 62,8 % le considèrent attractif dans une certaine mesure. À l'inverse, 17,2 % estiment qu'il ne l'est « pas vraiment » et 2,1 % « pas du tout ».



Motivations à la création d'une TPE/PE

Les motivations à créer une TPE ou PE sont avant tout liées à des besoins concrets :

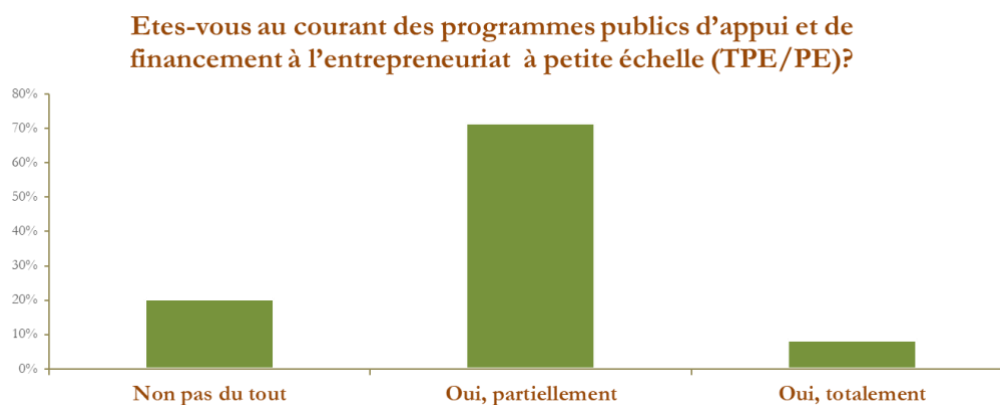
- 32 % ont cité le désir d'indépendance vis-à-vis de l'employeur ;
- 30 % ont indiqué vouloir faire face à une situation de chômage ;
- 30 % ont mentionné le besoin de flexibilité pour concilier vie professionnelle et responsabilités familiales.

D'autres raisons avancées sont : l'absence de perspectives d'évolution dans le salariat (22 %), la volonté de saisir des opportunités d'affaires (19 %), l'amélioration d'un revenu insuffisant (17 %) et la poursuite d'une tradition familiale (8 %).

Ces résultats montrent que l'entrepreneuriat à petite échelle est largement motivé par la nécessité plutôt que par l'innovation ou un projet stratégique d'investissement.

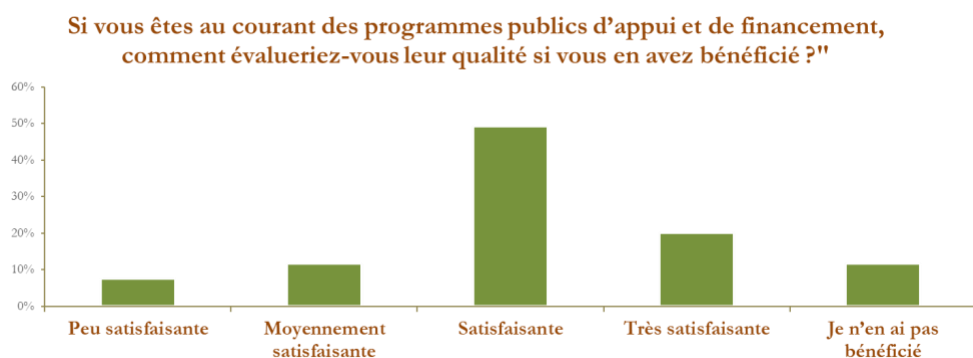
Connaissance et évaluation des programmes publics d'appui

Les résultats révèlent que, malgré l'existence de nombreux programmes publics, l'information reste difficile d'accès et peu claire pour les bénéficiaires potentiels. L'écart important entre connaissance partielle et connaissance totale souligne le besoin d'améliorer la lisibilité et la diffusion de ces dispositifs. Ainsi, le niveau de connaissance des participants par rapport aux programmes d'appui destinés aux TPE/PE varie entre une connaissance « partielle » (72%) et nulle (20%), au moment où la proportion de ceux ayant fait part d'une connaissance parfaite de ces programmes ne dépasse pas 8%.



Parmi les participants connaissant ces programmes une connaissance partielle ou parfaite :

- 20,1 % les jugent « très satisfaisants » ;
- 49,2 % « satisfaisants » ;
- 11,7 % « moyennement satisfaisants » ;
- 7,4 % « peu satisfaisants » ;
- 11,6 % déclarent ne jamais en avoir bénéficié.

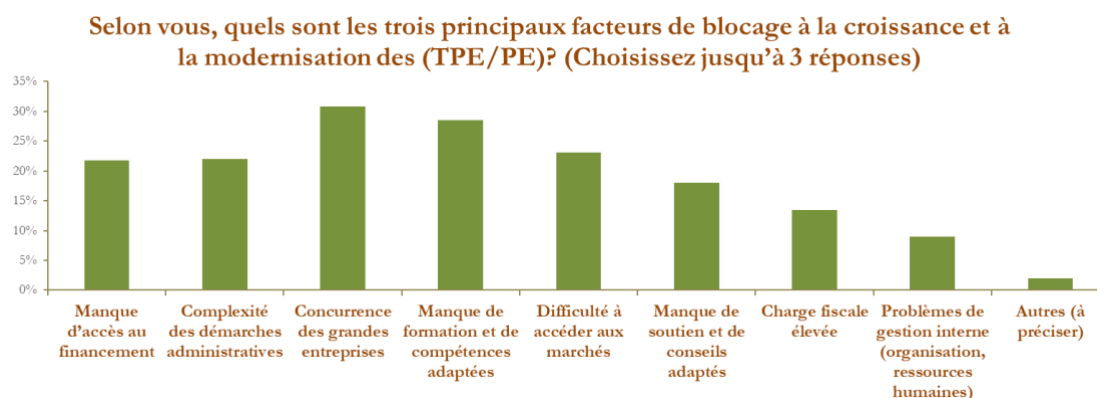


Obstacles à la croissance et à la modernisation des TPE/PE

Il existe différents obstacles qui freinent la croissance et à la modernisation des TPE et PE :

- la concurrence des grandes entreprises (31 %) ;
- le manque de formation et de compétences adaptées (28,7 %) ;
- la difficulté d'accès aux marchés (23,3 %) ;
- la complexité des démarches administratives (22,2 %) ;
- le manque d'accès au financement (22 %).

D'autres obstacles cités incluent : le manque de soutien et de conseils adaptés (18,3 %), la charge fiscale élevée (13,7 %), les problèmes de gestion interne (9,2 %).

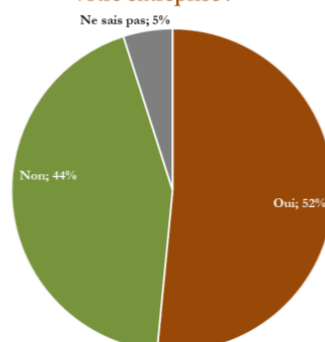


Ces résultats montrent que certains enjeux jugés prioritaires par les participant(e)s sont avant tout liés à des facteurs structurels : formation, accompagnement, gouvernance et accès aux marchés, tandis que d'autres aspects, comme la fiscalité, sont perçus comme moins déterminants.

Perceptions des chefs de TPE/PE sur la croissance

Les réponses recueillies montrent que si une majorité des chefs de TPE/PE (52%) souhaite développer son entreprise, une part importante reste prudente dans la mesure où 44% ne pensent pas à entreprendre ce processus et 5% n'ont encore pris aucune décision par rapport à l'augmentation de la taille de l'entreprise.

Si vous êtes chef d'une TPE ou PE, prévoyez-vous d'augmenter la taille de votre entreprise ?



1. Analyse des commentaires des participant(e)s sur les réseaux sociaux

Les pages du CESE au niveau des réseaux sociaux (Facebook, Instagram et LinkedIn) ont enregistré les commentaires et réactions d'un certain nombre de porteurs de projets et chefs de TPE/PE qui ont partagé les difficultés auxquelles ils font face. Les informations recueillies permettent de dégager les 4 principaux axes ci-après :

1. Diagnostic de l'environnement entrepreneurial

Les verbatims révèlent une défiance généralisée envers l'environnement des affaires :

- **Corruption, clientélisme et opacité des dispositifs d'appui :**
 « الرشوة و الزبونية و المحسوبية هي السبب الرئيسي لفشل ديال المقاولات الصغرى »
 « التأسيس لمشروعية الرشوة و المحسوبية كآلية لإنجاز المشاريع »

- **Inégalité d'accès aux marchés publics :**
« Les marchés publics (accès / concurrence / transparence / imposition) sont verrouillés »
- **Mainmise des grandes entreprises sur les secteurs clés :**
« احتكار الشركات الكبرى للسوق »
« Il est impossible de rivaliser avec les grandes entreprises qui raflent tous les appels d'offres »

2. Obstacles persistants à la croissance et à la modernisation

Les verbatims soulignent des difficultés récurrentes :

- **Financement :** une entrave majeure.
« انعدام الدعم أو التمويل كيفما كان نوعه »
« Une fois le crédit obtenu, blocage de la banque pour débloquer l'argent »
- **Lourdeur administrative :**
« تبسيط المساطر الإدارية والحصول على التمويلات الضرورية ضروري »
« La bureaucratie décourage même les plus motivés »
- **Manque d'accompagnement et dysfonctionnement des dispositifs :**
« مراكز المواكبة يحتاجون إلى مواكبة »
« في برنامج فرصة، تم تمويل مشاريع الريكلام وأقصى أصحاب المشاريع الجادة »
- **Faiblesse des compétences entrepreneuriales :**
« ضعف التكوين الإداري وغياب الكفاءات »
« التحدي هو قلة الخبرة وضعف التكوين فالمقاولات »

3. Appels à une réforme systémique

Plusieurs verbatims mettent en avant des solutions ou réformes :

- **Renforcer la coordination institutionnelle :**
« ينبغي تكامل وتظافر جهود التكوين المهني، وزارة الداخلية، التجارة والصناعة، الجمارك، الوزارة الأولى، ووزارة الخارجية »
- **Soutien à l'innovation et aux technologies :**
« Il faut inculquer la culture de l'IA et des technologies dans nos systèmes éducatifs »
- **Accompagnement à long terme :**
« عدم اعتماد وسيلة تمكن المستخدم ذو خبرة لخلق شركة مع مواكبة لسنة حتى يحس بنفسه قادرا على الاستثمار »

4. Besoin de confiance, de crédibilité et de participation réelle

Les verbatims montrent un sentiment d'exclusion et de scepticisme :

- **Scepticisme vis-à-vis des consultations :**
« شنو المقابل اللي غادي تعطيو لنا؟ الفابور ما بقاش مسلك »
« استشارة العموم تبدو وكأنها تقول لنا : ها نحن نهتم بالمقاولات الصغيرة »
« المقاوول يحتاج فقط إلى التمويل والانخراط الحقيقي للدولة لإنعاش العجلة الاقتصادية »

Annexe 4 : Encadrés et tableaux :

Matrice des principaux programmes publics de soutien au financement des micro/TPE/PE au Maroc						
Programme/ Lancement	Entité Responsable	Objectifs	Cible (bénéficiaires et/ou budget)	Mécanismes	Résultats et Impacts	Limites et Enjeux
Programme Intelaka, 2020	Secteur bancaire-Tamwilcom	Faciliter l'accès au financement des jeunes entrepreneurs et des petites entreprises.	Budget de 8MMAD (garanties).	Prêts à faible taux d'intérêt, garanties de l'État, accompagnement technique et financier.	-Encours décaissés 8,7 MMdhs. -Nombre de bénéficiaires 32 000.	Difficultés d'accès pour certains entrepreneurs (artisans, commerçants, auto-entrepreneurs...), taux de rejet élevé argumenté souvent par la qualité insuffisante des projets financés.
Tatwir Croissance Verte 2020	Ministère de l'industrie et du commerce & Maroc PME	Soutenir les entreprises dans des projets écologiques et durables.	PME avec CA annuel compris entre 10 et 200MDH disposant d'un projet de développement durable à déployer durant les 3 prochaines années	Subventions pour des projets verts, soutien à l'innovation pour une croissance écologique.	En 2022, le programme a accompagné 84 bénéficiaires	-Les micro/TPE/PE se concentrent sur la survie, faible sensibilisation aux enjeux environnementaux. -Impact limité en termes de nombre de bénéficiaires.
Les mécanismes du Fonds Mohammed VI pour l'Investissement, 2021 (principalement les outils de dette subordonnée)	Ministère de l'économie et des finances ; FM6I	Soutenir la relance économique post-COVID-19 dans des secteurs stratégiques.	15 milliards de dirhams provenant du Budget Général de l'État.	Investissements directs et partenariats public-privé, accompagnement dans divers secteurs.		Faible accessibilité pour les micro/TPE/PE.
Programme Forsa, 2022, 2023	Ministère du tourisme, de l'artisanat et de l'économie sociale et solidaire	Financer et accompagner 10 000 projets de jeunes par an.	10 000 projets de jeunes par an.	Prêts d'honneur sans garantie, formation en e-learning, une incubation de 2,5 mois.	21 200 porteurs de projets ont été accompagnés au cours de ses deux éditions 2022 et 2023.	-Faible étendue de la population cible. -Nombre limité de bénéficiaires par rapport à la demande.
Dispositif de soutien à l'investissement pour les TPME dans la Charte d'investissement) 2022	Ministère délégué auprès du Chef du Gouvernement, chargé de l'investissement, de la convergence et de l'évaluation des politiques publiques & Centres Régionaux d'investissement				Le dispositif est en phase de préparation.	

Matrice de quelques programmes d'accompagnement pour le renforcement des capacités des entreprises et porteurs de projets au Maroc

Programme INMAA (Usine Modèle) 2011	Ministère de l'industrie et du commerce & Maroc PME	Améliorer la compétitivité des PME par la mise en œuvre des principes du Lean <i>Manufacturing</i> ¹¹⁶ au sein du tissu industriel marocain.	100 entreprises par an.	Diagnostic de performance, financement pour l'amélioration des processus, accompagnement technologique.	1 349 TPME bénéficiaires. 1 591 dirigeants formés.	Portée limitée : Seulement 48 TPME accompagnées en 2022, restreignant l'impact du programme. Adaptabilité restreinte : Programme principalement adapté aux ME industrielles.
Programme Ana Moukawil Déc-2023	Ministère de l'inclusion économique, de la petite entreprise, de l'emploi et des compétences	Accompagner les porteurs de projets dans la création et gestion d'entreprise.	-Unités économiques informelles ; -TPE ; -Auto-entrepreneurs ; -Porteurs de projets ; -100000 bénéficiaires ; - 600 Mdhs.	Plateforme digitale de formation et d'accompagnement, services personnalisés.	Impact potentiel : dépendant de la portée des services et du suivi post-accompagnement.	Peu de suivi post-formation, prédominance de l'accompagnement en ligne ¹¹⁷ .
Programme NAWAT 2021	Maroc PME	Accompagnement pour le montage des projets, accès au financement.	Soutenir 10 000 bénéficiaires par an dont 6 000 TPE et 4 000 auto-entrepreneurs.	Aides financières, accompagnement à la création d'entreprise, encadrement technique.	En 2022, le programme a accompagné 1 213 bénéficiaires.	Accompagnement faiblement personnalisé : Le format en groupes limite l'adaptation aux besoins spécifiques des entreprises. Visibilité insuffisante : Manque de communication sur les résultats et réussites du programme.
Statut d'Auto-Entrepreneur 2015	Ministère de l'Industrie et du Commerce-Maroc PME. Tutelle du ministère de l'inclusion économique et des petites entreprises, de l'emploi et des compétences à partir de 2021.	Formaliser les activités des travailleurs informels avec des avantages fiscaux et administratifs.	-Formaliser 1,9 millions de personnes actives dans le secteur informel. - 1,2 millions d'étudiants. -50 000 apprentis	Inscription simplifiée, exonération de TVA, taux d'imposition réduit.	440 916 auto-entrepreneurs enregistrés à fin 2024	Faible taux de pérennité (impossibilité de recruter des salariés, restrictions en termes de chiffre d'affaires, restrictions fiscales additionnelles, difficulté d'accès au financement bancaire).
Feuille de route pour l'emploi 2025	Chef du Gouvernement / Ministère de l'inclusion économique / CRI / ANAPEC	Stimuler la création d'emplois durables à travers le soutien ciblé à l'investissement productif des TPE/PE, l'élargissement des politiques actives et la territorialisation des dispositifs.	TPE/PE réalisant des projets d'investissement de 1 à 50 MDH, jeunes sans emploi, femmes, ruraux. Budget global de 15 Mds MAD dont 12 Mds pour l'investissement des TPE/PE.	Subventions à l'investissement via la Charte, appui à la formation par alternance, accompagnement des TPE par les CRI, mutualisation des dispositifs d'insertion, aides à l'embauche.	Objectif de 1,45 million d'emplois créés d'ici 2030. Mise en place d'un comité interministériel et d'un système d'information unifié sur l'emploi.	Faible élasticité emploi-croissance (0,23), dépendance au climat (emploi agricole), capacités limitées d'exécution locale, nécessité de pilotage rigoureux, inclusion des acteurs territoriaux encore incomplète.

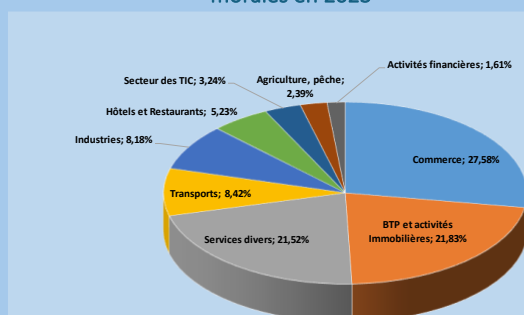
¹¹⁶ Développé par *Toyota Motor Corporation* et adapté dans le monde entier depuis les années 80, le *Lean Manufacturing* est une méthode d'optimisation qui vise à réduire le temps nécessaire à la production en éliminant le gaspillage et tous les efforts et tâches qui n'ajoutent pas de la valeur. En général, les processus industriels doivent nécessiter moins d'espace, moins d'efforts, moins de temps et moins de capital, tout en réduisant les défauts.

¹¹⁷ Audition de l'ANAPEC et du ministère de l'inclusion économique et de la TPE.

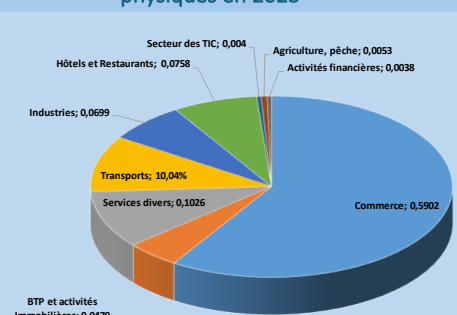
Encadré 1 : Un tissu entrepreneurial marocain encore concentré sur trois secteurs principaux, à faible valeur ajoutée

La répartition de la création d'entreprises au Maroc montre une forte concentration dans le secteur du commerce, qui représente 27,58 % des personnes morales et 59,02 % des personnes physiques, en raison de la simplicité d'accès et des faibles exigences liées à ce type d'activités. Cependant, ce secteur génère une faible valeur ajoutée, se limitant principalement à des activités de distribution et de vente, avec un faible impact sur l'innovation et la productivité. Les services divers, le BTP et les transports sont également bien représentés, notamment parmi les personnes morales, reflétant leur rôle-clé dans le développement du tissu productif national. À l'opposé, les secteurs des TIC et des activités financières, qui sont porteurs de forte valeur ajoutée, restent encore peu présents.

Répartition sectorielle des 64 229 créations d'entreprises morales en 2023



Répartition sectorielle des 29 560 créations d'entreprises physiques en 2023



Source : Baromètre OMPIC

Encadré 2 : Entrepreneurat féminin au Maroc : une progression fragile et un potentiel à libérer

Une dynamique en émergence, freinée par de multiples obstacles

L'entrepreneuriat féminin au Maroc connaît une progression encourageante, mais reste en deçà des moyennes internationales et des performances de certains pays voisins¹. Environ 12,3 % des entreprises marocaines sont dirigées par des femmes, selon la Banque Mondiale (2023), un chiffre proche des 12,8 % estimés par les sources nationales². Ces entreprises, majoritairement de petite taille et souvent informelles, peinent à croître et à se moderniser, malgré les initiatives de soutien³.

Concentration sectorielle : services et engagement social

Selon les données de l'OMTPME (*Rapport Annuel 2024*) sur les entreprises personnes morales actives (EPMA), les entreprises dirigées par des femmes se concentrent dans des secteurs spécifiques :

- Santé humaine et action sociale : 40,5 % ; Autres activités de services : 39,8 % (dont 30,2 % dans la « coiffure et soins de beauté ») ; Enseignement : 29,7 %.

En revanche, les femmes sont sous-représentées dans certains secteurs :

- Transports et entreposage : 10,2 % ; Construction : 8,9 % ; Industries extractives : 8,6 %.

Cette répartition illustre une spécialisation marquée dans les domaines des services et de l'engagement social, qui influence encore les choix sectoriels des femmes entrepreneures.

Dynamisme des jeunes entreprises

Les femmes dirigent 18 %⁴ des EPMA de moins de deux ans. Ce taux chute toutefois à 13,1 % pour les entreprises de plus de dix ans. Ce déclin souligne les défis financiers et structurels qui s'intensifient au fur et à mesure que les entreprises féminines évoluent, mais également une capacité de survie limitée.

Obstacles structurels : financement et réseaux

- Accès au financement : les entrepreneures font face à des critères rigides de garantie exigés par les banques, limitant leur accès aux ressources financières⁵. En 2023, seulement 14,6 % des EPMA ayant contracté un crédit étaient dirigées par des femmes, contre 85,4 % dirigées par des hommes, ce qui illustre un déséquilibre important dans l'accès aux financements⁶.
- Réseaux professionnels : les femmes ont un accès réduit aux réseaux professionnels, mentors et partenaires financiers essentiels pour la croissance et la compétitivité⁷.
- Barrières socio-culturelles : les normes traditionnelles influencent encore la répartition des rôles, particulièrement en milieu rural. Les responsabilités familiales limitent le temps et les ressources que les femmes peuvent consacrer à leurs projets.

¹ Une moyenne de 17,4 % dans la région MENA (*Woman entrepreneurship*, Banque mondiale).

² Haut-Commissariat au Plan (HCP), Note d'information à l'occasion de la Journée internationale des femmes, 8 mars 2021.

³ Parmi les initiatives, *She Industriel* vise à encourager l'entrepreneuriat féminin dans le secteur industriel à travers des formations et un accès au financement, tandis que *Sayidati Al Moukawila*, initiative du Centre Régional d'Investissement Fès-Meknès, accompagne les entrepreneures via des ateliers, du mentorat et des solutions de financement.

⁴ Rapport annuel OMPME 2024.

⁵ <https://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2020/02/16/world-bank-group-launches-initiatives-supporting-women-entrepreneurs>

⁶ Rapport annuel OMPME 2024.

⁷ <https://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2017/10/12/statement-on-women-entrepreneurs-finance-initiative-we-fi>

Encadré 3 : Défis et Opportunités du Financement des Startups au Maroc

Le Maroc se classe 6^e parmi les pays africains en termes de levées de fonds des startups technologiques, avec un total de 82 millions USD en 2024, répartis sur 25 transactions, selon le rapport annuel de *Partech Africa*¹. Ce classement positionne le Maroc derrière les "Big 5" africains traditionnels : le Nigéria, l'Afrique du Sud, l'Égypte, le Kenya et le Ghana, qui dominent le continent grâce à des marchés plus vastes et une meilleure intégration régionale.

Malgré tout, la position du Maroc reste notable dans un contexte mondial marqué par une contraction des investissements. Cette performance illustre les efforts significatifs déployés pour structurer l'écosystème entrepreneurial et renforcer l'attractivité du pays en tant que hub technologique en Afrique.

Cependant, des défis importants subsistent. Le financement des *startups* souffre d'un déficit pour les tickets intermédiaires, notamment entre 15 et 50 millions de dirhams (MDH), qui sont trop grands pour les fonds de venture capital locaux et trop petits pour les acteurs de *private equity*. Par ailleurs, la taille relativement réduite du marché marocain, combinée à son intégration régionale limitée, constitue un obstacle majeur. Ces contraintes freinent la capacité des *startups* marocaines à se développer à l'échelle régionale ou internationale, compromettant leurs opportunités de *scaling-up*.

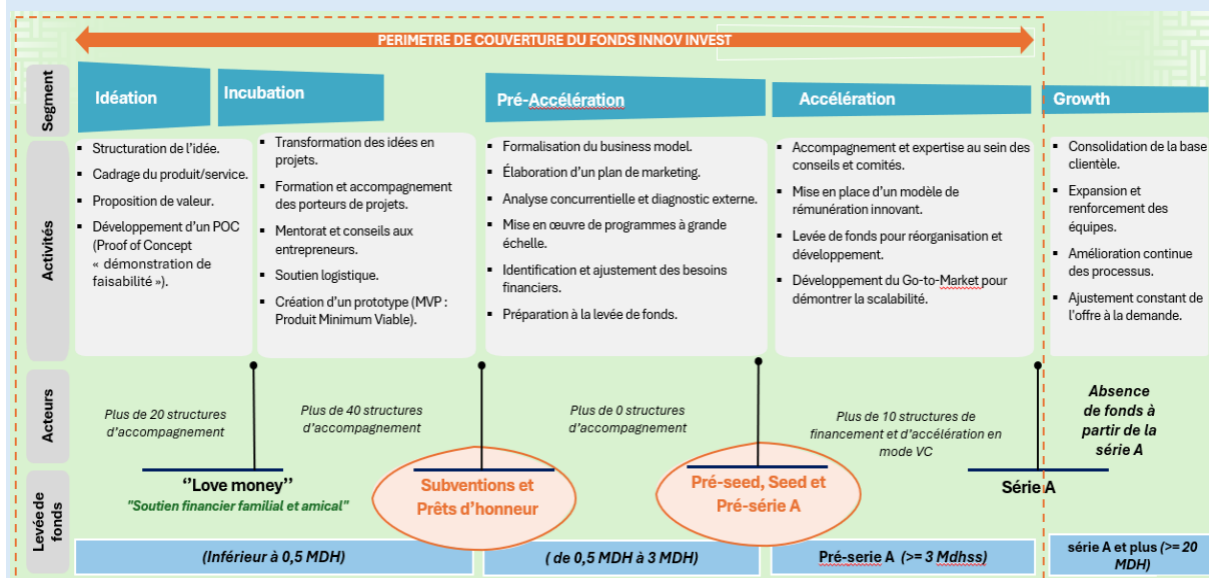
Un écosystème concentré sur la création et l'amorçage

L'écosystème entrepreneurial marocain est principalement orienté vers les phases de création et d'amorçage, avec une attention limitée aux phases de croissance (*scaling-up*).

- Les subventions, prêts d'honneur et fonds pré-seed, seed et pré-série A constituent les principaux mécanismes de financement, avec des montants généralement inférieurs à 20 millions de dirhams (MDH).
- Le programme *Innov Invest* met à disposition des outils tels que :
 - **Tech Start** : aides non remboursables couvrant jusqu'à 80 % des dépenses éligibles.
 - **Tech Boost** : prêts d'honneur plafonnés à 750 000 MAD pour des projets innovants.
 - **Innov Risk** et **Innov Dev** : prêts participatifs pour les stades précoces et avancés, plafonnés entre 2 et 3 millions de dirhams (MDH).

Un manque de fonds pour le *scaling-up*

L'écosystème présente une faiblesse notable dans la disponibilité de fonds de série A et au-delà, nécessaires pour accompagner les *startups* dans leur phase d'expansion. Cette lacune semble constituer un frein à leur capacité de se positionner sur des marchés régionaux et internationaux.



Source : Tamwilcom

Des mécanismes émergents nécessitant un suivi

• **Business Angels** : pourraient jouer un rôle important dans le financement des *startups* au Maroc, en apportant à la fois des fonds, leur expertise et leur réseau. La loi 15-18 les désigne comme des investisseurs providentiels, des personnes physiques disposant d'une expertise, d'une expérience ou de compétences professionnelles dans les domaines de la finance et de l'investissement, et dotées de moyens financiers suffisants pour contribuer au financement collaboratif. Ce cadre leur offre une reconnaissance officielle en tant que partenaires potentiels des jeunes entreprises innovantes.

La Loi de Finances 2018 a introduit un mécanisme d'incitation fiscale destiné à stimuler les participations dans le capital des jeunes entreprises innovantes, avec une réduction d'impôt plafonnée à 200 000 MAD par entreprise et à 30 % de l'impôt dû. Ce dispositif, bien qu'encourageant, est soumis à des conditions précises, notamment la conservation des titres pendant au moins quatre ans et la libération intégrale du capital souscrit au cours de l'exercice concerné.

Cependant, pour permettre aux *Business Angels* de jouer pleinement leur rôle, il reste des défis à relever. Une meilleure visibilité des *startups*, des incitations fiscales élargies, et une simplification des démarches administratives sont autant d'éléments essentiels pour renforcer leur engagement. En outre, la sensibilisation des investisseurs potentiels à l'importance de leur contribution dans l'écosystème entrepreneurial pourrait également encourager davantage de participation et soutenir le développement des jeunes entreprises innovantes au Maroc.

• **Crowdfunding (financement collaboratif)** : ce mécanisme, encadré par la loi n°15-18, est encore à ses débuts au Maroc. Avec seulement trois plateformes agréées, des plafonds restrictifs et des démarches administratives complexes, son adoption reste limitée. Une simplification du processus et une meilleure sensibilisation sont nécessaires pour stimuler son développement.

- **Incubateurs et accélérateurs** : ces structures jouent un rôle-clé en fournissant mentorat, financement et ressources aux *startups*. Cependant, au Maroc, elles sont principalement concentrées dans les grands centres urbains, avec une implication limitée des grandes entreprises. L'expansion de ces initiatives dans d'autres régions et la participation accrue des entreprises privées pourraient renforcer leur efficacité.

¹ *Partech Africa*, plateforme d'investissement dédiée aux *startups* technologiques africaines, publie un rapport annuel analysant les levées de fonds sur le continent. Référence : Partech Africa (2024). *Annual Report on African Tech Startups and Fundraising*.

Encadré 4 : La Digitalisation des services publics au Maroc

La transition numérique des services publics marocains vise à simplifier l'accès aux démarches administratives. En 2024, le Maroc se classe 90^e sur 193 pays au *Online Service Index* (OSI) des Nations Unies¹, avec l'ambition d'atteindre la 50^e place d'ici 2030 grâce à la stratégie "*Digital Morocco 2030*".

Depuis la promulgation de la loi n° 55.19 en septembre 2020, les administrations doivent recenser et digitaliser leurs actes administratifs en 5 ans. Le plan d'action 2021-2023 relatif au chantier du "Gouvernement ouvert" affiche des taux de réalisation encourageants² :

- 97 % des actes recensés et validés ;
- environ 70 % des procédures prioritaires digitalisées.

Les bonnes pratiques internationales définissent cinq niveaux de maturité des services en ligne³ :

- **Niveau 1 (informationnel)** : accès à des informations statiques sur les services.
- **Niveau 2 (interactionnel à sens unique)** : téléchargement de formulaires.
- **Niveau 3 (interactionnel à double sens)** : traitement des formulaires en ligne avec authentification.
- **Niveau 4 (transactionnel)** : réalisation complète des démarches en ligne (enregistrement, décision, paiement).
- **Niveau 5 (proactif)** : délivrance automatique et personnalisée des services.

Selon le dernier rapport de la Cour des comptes, malgré des avancées notables, le Maroc peine à atteindre les niveaux transactionnel (niveau 4) et proactif (niveau 5). Sur 605 services publics digitalisés, seulement 23 % sont entièrement dématérialisés. De plus, 26 % des actes administratifs ne respectent pas le délai légal de 60 jours, et 25 % des administrations imposent encore des procédures lourdes. Le manque de coordination et l'absence de décrets d'application pour la loi n°55.19 freinent la réforme.

Sources :

¹ <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/115-Morocco>

² <https://gouvernement-ouvert.ma/pan-engagement.php?engagement=19&lang=fr>

³ Principaux axes du rapport annuel de la Cour des comptes au titre de 2023 - 2024

Encadré 5 : Le Fonds du Nord pour le Développement et l'Investissement (NorDev) – Un levier régional pour l'investissement et le développement

Le Fonds du Nord pour l'Investissement et le Développement (NorDev), lancé en octobre 2023, incarne une approche régionale ambitieuse en matière de soutien à l'investissement dans la région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma.

Doté d'un capital de 1 milliard de dirhams sur cinq ans, il cible des secteurs prioritaires tels que l'économie bleue, l'agroalimentaire, les énergies renouvelables, et les technologies numériques. Ses mécanismes incluent la création de zones d'activités économiques (ZAE), l'appui financier et technique aux porteurs de projets ainsi qu'un dispositif de primes incitatives basé sur les vocations territoriales. À ce jour, 51 dossiers ont été validés par la session ordinaire du Conseil de la région, représentant un montant de plus de 21 millions de dirhams (MDH) d'investissements.