
MAROC: CONTRAINTE ET OPPORTUNITES DANS LE SECTEUR DES PME

RAPPORT FINAL

*Division de l'Entreprise Privée
U.S. Agency for International Development*

Préparé Pour: USAID/Maroc

Préparé Par: Ernst and Young

*Financé Par: Projet de Soutien au Développement des
Entreprises Privées II
Numéro du Projet: 940-2028.03
Responsable: Ernst & Young*

Décembre 1989

Ernst & Young

REMERCIEMENTS

Le groupe d'étude tient à exprimer ses sincères remerciements au Ministère des Affaires Economiques pour ses conseils et indications dans la réalisation de ce rapport.

Le groupe d'étude exprime également sa gratitude aux nombreuses personnes de l'Agence de l'USAID au Maroc pour le temps et les efforts qu'elles ont consacrés à la réalisation de cette étude. Nous voulons remercier plus particulièrement la Division du Développement des Projets et du secteur Privé - Richard Burns, Robert Douson, Michael Husiman, et leurs collaborateurs pour leur participation directe à ce projet. Annie Abittan et Mme Ursula Benmimoun, de l'AIID, ont apporté leur assistance à la réalisation du rapport. Enfin, nous remercions tout le service de la Population et des Ressources Humaines pour leur patience et leur compréhension pendant la durée où nous avons occupé leurs bureaux.

LISTE DES ABBREVIATIONS ET DES SIGLES

AMIT	Association Marocaine des Industries Textiles
BCM	Banque Commerciale du Maroc
BCP	Banque Crédit Populaire
FB	Francs Belges
BM	Bank El Maghrib
BMCE	Banque Marocaine du Commerce Extérieur
BMCI	Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie
BNDE	Banque Nationale pour le Développement Economique
CDG	Caisse de Dépôt et Gestion
CDuM	Crédit du Maroc
CGEM	Confédération Générale Economique du Maroc
CIH	Crédit Immobilier et Hôtellerie
CMTR	Crédit Moyen Terme Réescomptable
CN	Certificat Negatif
CNCA	Caisse Nationale de Crédit Agricole
CRED	Centre de Recherche en Démographie
DH	Dirhame
D.S.V.	Déclaration de Souscription et de Versement
ECU	Unité de Compte Européenne
CEE	Communauté Economique Européenne
FICOPAM	Fédération Nationale des producteurs de l'Agro-Industrie
FNBT	Fédération Nationale du Bâtiment et des Travaux Publics
PNB	Produit National Brut
IMME	Industrie Mécaniques Métallurgiques et Electriques
ISCAE	Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises
MCI	Ministère du Commerce et de l'Industrie
MTFFPFC	Ministère des Travaux Publics - Division de la Formation Professionnelle
ODI	Office de Développement Industriel
S.A.	Société Anonyme
S.A.R.L.	Société à Responsabilité Limitée
SGMB	Société Générale Marocaine de Banques
PMI	Petites et Moyennes Industries
AT	Assistance Technique
TME	Travailleurs Marocains à l'Etranger
UNDP	Programme des Nations Unies pour le Développement

TABLE DES MATIERES

RESUME DES RESULTATS DE L'ETUDE.....	(i)
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I: EXAMEN SOMMAIRE DE L'ENVIRONNEMENT GENERAL	4
1.1 Le rôle du secteur public dans le développement des PME	
1.2 Le phénomène d'urbanisation et la création de nouveaux emplois	
1.3 Le groupe des entrepreneurs potentiels	
1.4 Les contraintes: Marché local et revenu disponible	
1.5 Caractère non structuré du secteur des PME	
CHAPITRE II: CONTRAINTES ET OBSTACLES A LA CREATION D'UNE PME	11
2.1 Définitions	
2.1.1 Définitions des codes d'investissement	
2.2 Collecte des données	
2.3 Procédures administratives et légales	
2.3.1 Création d'une entreprise	
2.3.2 Coûts supplémentaires à la charge de l'entrepreneur	
2.4 Processus de création d'une entreprises	
2.4.1 Phase I: Elaboration de l'Idée entrepreneurielle	
2.4.2 Phase II: Procédures administratives et légales	
2.4.3 Phase III: Financement de l'entreprise	
2.4.4 Phase IV: Démarrage de l'activité	
2.4.5 Phase V: Consolidation, Expansion ou Contraction	
CHAPITRE III: CONTRAINTES LIEES A L'ENVIRONNEMENT FINANCIER	28
3.1 Définition d'une PME et Demande de Credit	
3.2 Analyse des projets de PME	
3.3 Délais nécessaires à l'Approbation du Crédit	
3.4 Perception des contraintes liées aux prêts PME par les banques	
3.5 Assistance Financière de la BNDE aux PME	
3.6 Financement à moyen et long terme	
3.7 Sociétés de Leasing	
3.8 Financement du capital	
3.8.1 Disponibilité de fonds de participation et de Capital-Risque	
3.8.2 Le Besoin de Garanties des Prêts	
3.9. Les Programmes de Garantie Mutuelle	
3.10 Fiscalité	

**CHAPITRE IV: AGENCES ET INSTITUTIONS AU SERVICE
DU SECTEUR DES PME36**

- 4.1 Les divisions PME dans les banques
- 4.2 Les Groupes de Promotion des Investissement
 - 4.2.1 L'Office de Développement Industriel (ODI)
 - 4.2.2 La Direction des Etudes des PME
 - 4.2.3 Le service d'Etudes de Faisabilité de la BNDE
- 4.3 Associations Economiques
 - 4.3.1 Les Chambres de Commerce
 - 4.3.2 Les Associations Sectorielles Economiques et Industrielles
- 4.4 Instituts de Formation et Associations Régionales
- 4.5 Lois en faveur du Secteur des PME
- 4.6 Universités et Ecoles de Commerce

CHAPITRE V: RECOMMANDATIONS.....43

- 5.1 Principales Conclusions
- 5.2 Principales évolutions
- 5.3 Principaux Intervenants Institutionnels
- 5.4 Stratégie pour La Promotion des Nouvelles Entreprises
 - 5.4.1 Programme de Réformes Administratives
 - 5.4.2 Extension des Services d'Aide aux PME
 - 5.4.3 Extension du Financement

TABLEAUX et GRAPHIQUES

- GRAPHIQUE 1.3 Analyse du Pool d'Entrepreneurs
- GRAPHIQUE 2.4 Phases de Création d'une Entreprise
 - GRAPHIQUE 2.4.1 Création d'une Entreprise: Phase I
 - GRAPHIQUE 2.4.2 Création d'une Entreprise: Phase II
 - GRAPHIQUE 2.4.3 Procédure pour l'Obtention d'un Crédit: Phase III
 - TABLEAU 2.4.4 Contraintes à l'Obtention d'un Crédit: Phase IV
 - GRAPHIQUE 2.4.5 Contraintes à l'Expansion - Phase V
- TABLEAU 3.5 Assistance Financière de la BNDE aux PME
- TABLEAU 3.6 Financement à Moyen et Long Terme des Investissements Industriels

ANNEXES

SECTION I: INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES SUR LE MAROC ET LE SECTEUR DES PME

1. Principales Données de l'Economie Marocaine
 - A. Principales Statistiques Economiques du Maroc
 - B. La Situation Economique Marocaine
 - C. Statistiques Demographiques et d'Emploi
 - D. Tendances Demographiques
 - E. Statistiques sur le Chômage par âge et par Niveau d'Education
 - F. Enquête du Ministère du Commerce et de l'Industrie de 1986

2. Le Systeme Bancaire Marocain
 - A. Activité Bancaire en 1986
 - B. Profil des Principales Banques
 - C. Quelques Remarques sur les Banques
 - D. Contexte Financier
 - (1) Secteur Bancaire
 - (2) Image du Secteur Bancaire
 - (3) Contrôle du Secteur Bancaire
 - (4) Les Pratiques de Crédit
 - (5) Le Secteur des Marchés de Capitaux
 - (6) Autres Sources de Financement

3. Le Systeme Fiscal Marocain
 - A. Impôts Encourus au Démarrage d'une Entreprise
 - B. Impôts Encourus lors du Fonctionnement de l'Entreprise
 - C. Exemple de Calcul de l'Impôt sur les Bénéfices des Entreprises

4. Les Codes d'Investissement Marocain
 - A. Dispositions concernant les PME
 - B. Procédures Administratives pour l'Obtention des Avantages Fiscaux Prévus par le Code

5. Procédures d'Établissement d'une Entreprise
 - A. Formes Juridique des PME
 - B. Procédures Communes à toutes les PME
 - C. Procédures Spécifiques aux S.A.

6. Dispositions en Faveur des PME

A. Lignes de Crédit à la Disposition des PME

- (1) Assistance du Secteur Public aux PME
- (2) Assistance des donateurs aux PME
- (3) Lignes de Crédit des Agences Bilatérales

Tableau 1: Projet de la Banque Mondiale pour les PME
Exportatrices dans le Secteur de l'Industrie

Tableau 2: Impact du prêt de 1990 aux Industries
Exportatrices sur le Secteur Bancaire Marocain

B. LOI 36/87 - Jeunes Promoteurs

C. LOI 16/87 - Pour les diplômés des Ecoles Professionnelles

D. Systèmes de Cautionnement Mutuel

E. Approbations d'Investissements dans le Cadre du Code des Investissements Industriels

Tableau 1: Approbations d'Investissements jusqu'à 1988

Tableau 2: Approbations d'Investissements en Utilisant la
Nouvelle Définition des PME du MCI

Tableau 3: Approbations d'Investissements par rapport au
Crédits à Moyen et Long Terme

Tableau 4: Approbations d'Investissements dans la Production

F. Assistance Financière de la BNDE aux PME

G. Activités de l'Office de Développement Industriel en Faveur des PME

H. Associations Professionnelles

7. La Lettre Royale et la Lettre de Suivi du Premier Ministre

SECTION II: L'ETUDE

8. Domaine de l'Etude

9. Structure de l'Etude

A. Méthodologie

B. Résumé de l'Enquête

Tableau 1: Données sur la Production Industrielle Marocaine

Tableau 2: Données par Secteur Industriel

C. Questionnaire

D. Données Brutes

10. Bibliographie/Termes de référence

MAROC: CONTRAINTES ET OPPORTUNITES DANS LE SECTEUR DES PME

RESUME DES RESULTATS DE L'ETUDE

L'objectif de cette étude est d'examiner les contraintes et opportunités à la création et à l'expansion des petites et moyennes entreprises au Maroc. Cette étude a été conjointement financé par l'USAID/Maroc et la Division de l'Entreprise Privée, dans le cadre du projet de soutien aux entreprises privés (PEDS II.) Une équipe de quatre consultants de "Ernst and Young" a effectué une étude de six semaines au Maroc pour analyser les obstacles à une expansion plus rapide du secteur des PME.

Le Gouvernement Marocain a mis en place un certain nombre de programmes pour aider les petites et moyennes entreprises, comme l'Aide au Jeunes Promoteurs et la loi 16, ainsi que de nouvelles dispositions dans les codes d'investissement. De plus, depuis 1984, l'état a réalisé des actions pour simplifier le processus juridique et bureaucratique d'approbation des investissements. Ces efforts ont été réanimés par SM le Roi, qui a écrit une "Lettre Royale" en Juin 1989, dans laquelle il exprimait sa préoccupation quand aux longs délais d'approbation. Le Gouvernement reste aussi préoccupé par le fait que le secteur des petites et moyennes entreprises ne fonctionne pas au maximum de son potentiel. Un taux plus élevé de création de PME pourrait absorber une partie des chômeurs marocains et pourrait offrir des opportunités d'emplois à la population marocaine qui a un niveau de formation de plus en plus élevé.

Les conclusions de l'étude effectuée par l'équipe reposent sur l'examen des documents se rapportant aux procédures à suivre pour la création d'une affaire et aux programmes de crédits existants en faveur de la petite et la moyenne entreprise, sur des discussions avec les organismes publics concernés, avec des banquiers et avec des associations sectorielles; et sur une enquête limitée auprès de certaines PME et d'entrepreneurs. Les recommandations de l'équipe ont pour principal objectif de réduire ou d'éliminer les contraintes au développement des PME au Maroc. Le travail de l'équipe a porté principalement sur trois domaines:

- (a) Les contraintes et les obstacles à la création d'une PME
- (b) Les contraintes financières; et
- (c) Les services d'assistance aux PME

Contraintes et Obstacles à la Création d'une PME

Bien que chaque forme d'entreprise ait des procédures administratives particulières, il y a onze étapes que tous les entrepreneurs doivent franchir :

- **Obtenir un certificat négatif.** Le Centre des Registres de Casablanca approuve le nom de la société.
- **Etablir une adresse légale.** Les autorités fiscale et les lois commerciales exigent de chaque société une adresse légale.

- **Faire une demande de Patente.** La PME présente une demande au service local pour la patente. Ceci est le point de "non retour" lors de la création d'une entreprise.
- **Enregistrer les documents officiels.** L'entreprise enregistre tous les documents pour la création de la PME à la Division de l'Enregistrement du Ministère des Finances.
- **Publication légale.** Les parties les plus importantes des status doivent être publiés au Bulletin Officiel et dans un journal commercial.
- **Déposer un dossier au registre du commerce.** L'entreprise doit déposer un dossier au registre du commerce; pour cela des documents doivent être présentés au "Tribunal de Première Instance."
- **Obtenir une licence d'importation, si nécessaire.** Il faut présenter à la direction du Commerce Extérieur, avec Proforma et copie du Registre de Commerce pour l'obtention d'un numéro d'importation. Il faut aussi déclencher l'autorisation de l'Office des Changes en vue des crédits ou d'un crédit documentaire. Si il y a une demande à l'admission temporaire, une autre procédure est exigée.
- **Notification de l'existence légale aux autorités Fiscales.** L'entreprise doit se faire immatriculer au Service des Impôts directs et au service des Impôts indirects et des Taxes Assimilées.
- **Enregistrement au Centre de Sécurité Sociale (CNSS).** Le dossier doit être présenté directement à la CNSS.
- **Obtenir la numérotation et l'estampillage des registre.** Les entreprises doivent tenir manuellement un grand livre et un livre d'inventaire, qui doivent être cotés et paraphés.
- **Obtenir de l'inspection du travail un paraphe du livre de paie.** Le livre de paie doit être paraphé par l'Inspection du Travail.

En ce qui concerne l'échantillon des entreprises sondées par les consultants, il a fallu environ 6.6 mois pour arriver au bout du processus d'enregistrement.

L'entreprise en création au Maroc doit passer par cinq phases. Chacune présente des contraintes et des obstacles administratives spécifiques. Les phases sont les suivantes:

Phase I: Développement de l'Idée d'Entreprise. L'entrepreneur réalise les études de marché nécessaire pour justifier la mise en oeuvre de l'idée d'entreprise.

Phase II: Démarches administratives et juridiques. L'entrepreneur entreprend les démarches administratives et juridiques pour créer officiellement l'entreprise.

Phase III: Financement de l'entreprise. L'entrepreneur prépare et soumet une demande de prêt à un organisme financier. Cette étape peut être éliminée si l'entrepreneur a des ressources financières personnelles.

Phase IV: Démarrage de l'entreprise. Phase qui débute lorsque l'entreprise devient opérationnelle et commence la production de biens et de services; le système de base de gestion est également mis en place.

Phase V: Consolidation, Expansion ou Contraction. Dans cette phase, après une certaine période de fonctionnement, l'entrepreneur évalue les progrès commerciaux réalisés et réajuste en fonction de cela la taille de l'entreprise et son mode de production.

En 1988, 9 956 entreprises ont obtenu un certificat négatif, l'une des étapes les plus importantes de la phase II. Parmi ceux-ci, 2200 ont été enregistrés au Registre du Commerce pour obtenir une autorisation d'exercice de l'activité. Le taux d'abandon était par conséquent de 4.5 pour 1. Ce taux élevé d'abandons indique que beaucoup de personnes ont abandonné leur projet, en partie à cause des obstacles administratifs. Ces obstacles sont le long et coûteux processus d'enregistrement; les impôts élevés, et un système d'encouragement des investissements lent et complexe.

Contraintes de l'environnement financier

Au Maroc, la demande de crédit est largement supérieure à l'offre. En conséquence, les banques peuvent être très sélectives dans l'octroi des crédits. Elle exigent en général des garanties réelles qui représentent un multiple du montant demandé. Les entrepreneurs dont la demande est acceptée sont en général "connu" de la banque.

Dans la plupart des cas, les entrepreneurs sondés ne comprennent pas le mode de fonctionnement de la banque et son lent processus de présentation de dossier et d'approbation et le refus fréquent d'accorder le crédit.

Les filiales d'investissement des banques commerciales ont une base financière d'investissement dans de nouveaux projets qui est réduite, et ne s'orientent pas vers le secteur des PME. Le programme de capital risque récemment engagé par la banque Européenne d'Investissement peut se révéler l'une des meilleures façons de trouver des fonds propres, car il permet d'obtenir des prêts en échange de contributions de l'entrepreneur qui ne sont pas apportés en capital.

Agences et Institutions au service du secteur des PME

Les services d'assistance pour aider les entrepreneurs ne sont pas à la portée de tous. Les quelques programmes publics qui existent sont centralisés à Rabat et Casablanca et ne sauraient répondre à tous les besoins du secteur des PME.

Les divisions de la Formation Professionnelle et Formation des Cadres ont engagé des programmes ambitieux pour aider les diplômés des écoles de formation à créer leur entreprise; l'Office de Développement Industriel (ODI) offre une assistance pour les nouveaux projets et demande des honoraires d'étude mais il n'a pas une réputation de crédibilité auprès des petites et moyennes entreprises. Les allemands offrent une assistance technique aux marocains qui font appel à la technologie allemande ou qui créent des sociétés mixtes, et les français, par l'intermédiaire de la BNDE, financent les coûts des études de faisabilité.

Les Chambres de Commerces et d'Industrie n'ont pu commencer à se libérer que récemment de la tutelle et du financement de l'état. La plus grande Chambre, à Casablanca, est en phase de réorganisation pour améliorer les services de renseignement et de documentation pour ses membres; pour proposer une formation et une assistance aux PME, pour accroître la promotion des activités pour les entreprises locales et le commerce international. Les réformes de la Chambre de Commerce de Casablanca pourraient servir de modèle aux autres chambres.

Malgré un grand nombre d'associations professionnelles et industrielles, toutes ne sont pas actives. Néanmoins, celles du textile (AMIT), du bâtiment (FNBTP), et des industries des métaux, mécaniques et électriques (IMME) desservent des secteurs dans lesquels existent des perspectives favorables de croissance et elles sont intéressées à développer davantage la fourniture de services pour leurs membres et pour de nouveaux membres, en particulier ceux du secteur des PME.

L'ISCAE est le seul établissement qui dispense une formation commerciale et de gestion des affaires vraiment solides; les universités n'offrent que des options modestes en affaires/gestion dans le cadre de leur branche économie. De résultats prometteurs sont obtenus des instituts de formation du secteur public qui ont récemment commencé à inclure dans leurs programmes des cours de gestion et de comptabilité.

Conclusions et Recommandations

L'équipe a recommandé une stratégie divisée en trois volets pour stimuler le développement des petites et moyennes entreprises: (i) un programme de réformes administratives, juridiques et de réformes des réglementations; (ii) des services d'appuis aux PME; et (iii) une extension des programmes de financement. Ces trois volets pourraient se présenter comme suit:

Réformes administratives

N'exiger que le dépôt d'un seul dossier auprès du registre du commerce pour réserver le nom de l'entreprise, réserver un numéro d'identification de l'entreprise, qui serait automatiquement transmis aux impôts et à la CNSS pour enregistrement, et pour constitution de la société. Dès l'attribution du numéro d'identification de l'entreprise, celle-ci aurait une existence légale. Encourager les entrepreneurs à examiner les différentes formes juridiques possibles avant de créer une société.

Révision des codes d'investissement pour avoir une plus grande transparence du processus de prise de décision, simplifier les procédures et rendre automatique l'octroi des avantages.

Moderniser les dispositions du code de commerce, du code pénal et du travail qui ont trait aux domaines des sociétés, de la faillite, et des procédures de recrutement et de licenciement.

Désengager l'état de la gestion des chambres de Commerce, des associations d'entreprises et de l'association des banques.

Services d'Appuis aux PME

Aider les organisations existantes du secteur privé à renforcer les capacités dont elles disposent pour fournir à leurs membres des services de formation en gestion, séminaires techniques et de marketing, et une assistance à la création d'entreprise. Il est de l'intérêt de ces organisations d'aider les nouvelles entreprises à s'établir et à prospérer car elles auront ainsi davantage de membres et recevront davantage de cotisations.

Financement des PME

Modifier et élargir le programme des jeunes promoteurs et y inclure des entrepreneurs plus âgés;

Créer un schéma capital-crédit semblable à celui de la Banque Européenne d'Investissement pour les entrepreneurs qui créent des sociétés mixtes avec des entreprises américaines ou d'autres pays.

Créer un fonds de garantie avec les associations industrielles pour fournir des garanties collectives aux banques et couvrir les risques de non-paiement des PME qui empruntent et qui sont membres de l'association.

INTRODUCTION

Cette étude a été menée à la demande de l'Union des gouvernements du Maroc. Elle a été conjointement financée par l'Agence de l'Union et le Bureau de l'Entreprise Privée à travers le Projet de Soutien au Développement des Entreprises (PSEUE II). L'équipe qui a réalisé l'étude comprenait quatre consultants de Ernst et Young:

Criss Juliard	Chef d'équipe
Mark S. Weber	Spécialiste en Finance
Housni El Ghazi	Spécialiste des Petites Entreprises
Lahoussine Assemiali	Consultant en Gestion et Expert-Comptable

L'objectif de cette étude a été d'examiner les contraintes et les obstacles qui empêchent la création et le développement de petites et moyennes entreprises (PME) au Maroc. Au cours de cette étude, l'équipe s'est entretenue avec différents représentants des institutions qui jouent un rôle important dans le processus de création d'entreprises. Parmi ceux-ci:

- **L'Etat Marocain:** L'état établit les procédures administratives qui permettent au PSE de fonctionner. Par l'établissement et l'application de directives, l'état aide à la création de l'environnement dans lequel l'entreprise fonctionne; certaines dispositions sont spécialement conçues pour favoriser le développement des PME. L'état encourage aussi les investissements dans certains secteurs économiques en offrant des avantages fiscaux à travers les zones d'investissement.
- **Les Entrepreneurs:** Les entrepreneurs font partie d'un groupe de gens qui peuvent investir leur temps et leurs efforts à la création de nouvelles activités. Les entrepreneurs prennent des décisions pour créer une entreprise sur la base du risque et des profits attendus. La facilité avec laquelle ils peuvent créer ou abandonner une entreprise est aussi très importante. Une enquête a été réalisée lors de la phase d'analyse du projet pour évaluer les contraintes réelles et perçues à la création et à l'expansion de petites et moyennes entreprises.
- **Les Entreprises:** Le succès dans l'effort d'entreprise est un élément de base de cette étude. Les entreprises passent par cinq phases principales de développement:
 - **La Phase I** qui est la phase de l'idée nouvelle et de la collecte des données. Elle dépend en grande partie des capacités de l'entrepreneur.
 - **La Phase II** est la phase de l'enregistrement administratif et juridique et qui concerne principalement la satisfaction des exigences de l'administration étatique.

2

- **La Phase III**, dans laquelle on recherche le financement de l'entreprise, qui concerne le secteur bancaire et d'autres institutions financières.
- **La Phase IV**, qui est la phase de démarrage. C'est au cours de cette phase que l'entreprise commence la production de biens et de services et met en place le système de gestion.
- **La Phase IV**, au cours de laquelle l'entreprise se consolide et s'étend (ou se contracte). Dans cette phase, l'entreprise essaie de satisfaire les besoins du marché, et la structure de gestion évolue pour répondre aux problèmes futurs.
- **Les Banques:** Les banques sont actuellement la principale source de financement dans le système marocain, et les seules institutions capables de réinjecter l'épargne en terme de prêts à moyen et long terme pour financer les investissements. Il a été estimé que seulement 40% de l'épargne passe dans le système bancaire officiel.
- **Les Chambres de Commerce:** Les chambres de commerce sont à l'heure actuelle un outil de l'état, mais pourraient constituer un intermédiaire potentiel entre l'état, les entreprises, et les intervenants sur le marché. Actuellement, elles interviennent principalement au cours des phases IV et V, mais elles pourraient aussi participer et intervenir au cours des phases I, II et III.
- **Le Ministère des Travaux Publics, Département de la Formation Professionnelle et de la formation des cadres:** Le ministère a reçu la mission de la formation professionnelle au Maroc, mais aussi de développer les enseignements de base pour l'entreprise privée.
- **Le Secteur Privé:** Le secteur privé marocain est un amalgame mal défini d'entreprises déclarées et non déclarées, petites et grandes qui ont été dominé de par le passé par des monopoles dans certains secteurs. Le secteur privé est en train d'évoluer pour devenir plus autonome et pourrait être plus structuré à travers les Chambres de Commerce, les associations professionnelles et les confédérations des entrepreneurs, s'il reçoit des encouragements suffisants.

Le rôle et le mode d'interaction de ces acteurs et des autres intervenants dans le secteur des PME sont les principaux points examinés dans cette étude. La méthodologie employée par le groupe d'étude se divise en cinq étapes. La première étape a été l'examen des textes juridiques et règlements qui régissent ce secteur. La seconde étape a consisté à examiner le processus de création utilisé par l'entrepreneur qui a réussi (et celui qui n'a pas réussi) pour s'établir et fonctionner dans ce cadre légal et administratif.

Une enquête a été réalisée auprès de 60 PME pour analyser les obstacles et les contraintes rencontrées par les entreprises au cours des cinq phases décrites précédemment. La troisième partie a consisté à examiner les différences entre les dispositions prévues par les textes et leur application. La quatrième partie a été consacrée à l'examen des évolutions, économiques, sociales et des affaires et leur impact possible sur les entreprises qui seront créées au cours des dix prochaines années. En dernier lieu, l'équipe a proposé des recommandations pour faire face aux contraintes et obstacles qui entravent le développement des nouvelles entreprises, et plus particulièrement les contraintes qui existent au niveau des cinq phases de la création d'entreprise.

Cette analyse montre la nécessité de trouver des solutions ou tout au moins d'atténuer les contraintes actuelles au développement de nouvelles entreprises. Il existe une forte volonté politique de réduire les délais et les exigences administratives à la création et à l'expansion de nouvelles entreprises: si cette volonté se traduit par des actions concrètes, les contraintes actuelles au développement de nouvelles entreprises seront considérablement réduites. Cependant, les types de contraintes que risquent de rencontrer les entrepreneurs à l'avenir risquent d'être d'une nature différente. Certaines évolutions, telle qu'une meilleure formation des entrepreneurs et des PME plus compétitives sur le plan technique, nécessitent des réformes et des interventions plus adaptées aux problèmes futurs qu'aux contraintes du passé. En conclusion, il faudra essayer de concevoir des réformes et des activités qui encouragent la diminution de l'intervention de l'état dans le secteur des PME, tout en créant un environnement dans lequel les PME peuvent répondre efficacement aux exigences du marché.

CHAPITRE I

EXAMEN SOMMAIRE DE L'ENVIRONNEMENT GENERAL

1.1. Le Rôle du Secteur Public dans le Développement des PME

L'importance des petites et moyennes entreprises dans le développement économique d'un pays est bien établie. Au Maroc, le secteur des PME a été la préoccupation principale du secteur étatique au cours des 20 dernières années. Conscient du fait que le Maroc avait besoin de créer des emplois dans le secteur industriel et d'accroître sa production, l'état marocain a fait de l'expansion du secteur des PME la seconde priorité du plan quinquennal pour 1988-1992, juste après le développement rural.

L'état marocain opère dans le cadre d'une expansion économique planifiée, pour éviter une mauvaise allocation des ressources. L'état marocain intervient pour aider au développement économique et à la croissance sur la base d'un plan. Depuis l'indépendance, l'état a établi des politiques et des réglementations pour orienter la performance du secteur privé, qui comprend le secteur des PME. Pendant de nombreuses années, les politiques des gouvernements marocains ont orienté le développement économique vers la production, pour créer une substitution aux importations; devant un besoin urgent de générer des devises, l'accent a été mis sur la production destinée à l'exportation.

Les PME, de par leur nature même, interviennent souvent dans des secteurs déjà occupés par d'autres entreprises, et sont peut être inutiles dans le cadre d'une croissance planifiée. Le résultat final a été l'étouffement de ce secteur. Les procédures administratives et légales pour le développement des nouvelles entreprises ont été conçues pour faciliter et diriger la croissance; En réalité, elles ont entravé la création de nouvelles entreprises et l'expansion des entreprises existantes. En fait, les obstacles administratifs et légaux ont poussé les PME à rester informelles, et ont entravé la croissance du secteur des PME.

A partir de la fin des années 70, et au début des années 80, l'administration s'est rendu compte que le taux de création des PME ne s'était pas accru aux niveaux souhaités. Elle a mis en place des programmes d'investissement et des codes d'investissement à travers une intervention conjointe de l'état - et du secteur bancaire; les donateurs internationaux ont apporté leur soutien à certains de ces programmes, et en particulier la Banque Mondiale à travers les programmes de promotion industrielle. De plus, à partir de 1984, l'état a commencé une campagne destinée à simplifier le processus légal et bureaucratique pour l'approbation des investissements. L'objectif était de réduire les délais et les problèmes rencontrés lors des phases de démarrage d'une entreprise. L'accent a été mis sur la réduction du

nombre de Ministères et d'institutions publique qui jouaient un rôle dans les autorisations et licences.

Un concept très bien accueilli pour la promotion des investissements était la création d'un "guichet unique" pour les investissements par l'utilisation d'une seule institution, qui ferait l'interface avec les investisseurs. Ce concept a été étudié et longuement débattu au sein de l'administration. Cependant, en 1986, ce projet de création d'un guichet unique a été abandonné car aucun des ministères de tutelle d'un secteur économique particulier (Ministère de la Pêche Maritime, Industrie et Commerce, Tourisme, Mines) ne voulait abandonner ses prérogatives et l'autorisation d'investissement de son secteur. Avec l'échec de cette initiative de guichet unique, l'effort a été porté vers la simplification des procédures administratives.

Dans une "lettre Royale" émise le 14 Juin 1989, S.M. le roi a indiqué son désappointement au regard des résultats de ce long processus; il a déclaré qu'à partir de cette date, un projet sera considéré comme approuvé, si après un délai de deux mois aucune décision n'avait été prononcée. L'application de cette mesure a été accélérée par l'envoi d'une lettre de suivi émanant du Premier Ministre; cette lettre demandait à tous les ministères de revoir leurs exigences administratives et leur processus d'autorisation et de soumettre des recommandations pour une rationalisation des démarches. Les deux lettres sont reproduites en Annexe 7. Le ministère des affaires économiques est responsable de la coordination de ce processus de recommandations, et devra présenter les propositions finales au parlement.

Il semblerait qu'il y ait une réelle volonté de désengager l'état du contrôle des activités économiques du secteur privé, y compris du fonctionnement des PME, à un haut niveau du gouvernement. Cette évolution implique une volonté d'ouvrir l'économie marocaine, ce qui est un facteur important du point de vue du secteur des PME.

1.2 Phénomène d'urbanisation et création de nouveaux emplois

Le Maroc a créé au cours de l'année dernière 139 200 nouveaux emplois environ. Ceci a représenté un accroissement net de seulement 5,500 emplois, par rapport à la croissance normale de la population active d'environ 133,700. Avec le niveau élevé de chômage qui existe actuellement, le niveau actuel de création d'emplois ne suffira pas. (les données concernant l'emploi sont présentées dans l'Annexe 1).

Il est nécessaire de faire une projection de la croissance de la population. Ces projections ont servi de base à certaines de nos recommandations. Nous avons montré dans l'annexe 1-D les projections d'urbanisation de la population marocaine, chiffres que nous a communiqué le Centre de Recherche de Démographie (CRED). Avec la croissance économique récente, il y a plus d'emplois disponibles --même s'ils restent insuffisants. La création de postes salariés a aidé à une croissance de la population urbaine dans les années 1980, permettant une expansion économique; cette évolution devrait se poursuivre dans les années 90's. Les projections indiquent que la croissance du nombre de personnes cherchant un emploi dans les régions rurales s'arrêtera en 1995.

1.3 Analyse du groupe des entrepreneurs potentiels

Une étape importante dans l'analyse de la création d'entreprises consiste à déterminer la taille du groupe des entrepreneurs potentiels. Dans le graphique 1.3 de la page suivante nous avons développé ce concept de "groupe des entrepreneurs potentiels".

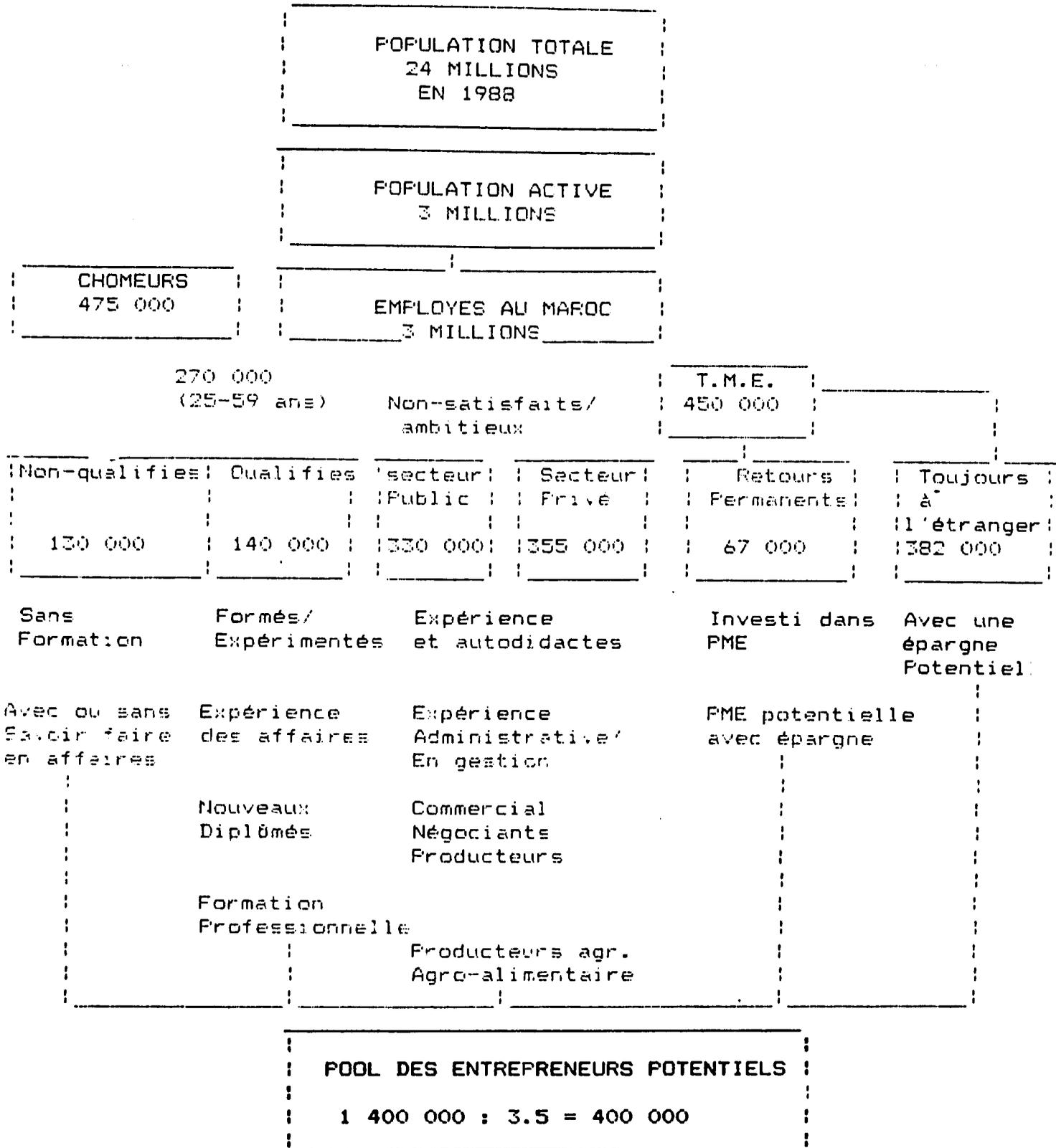
Le groupe des entrepreneurs potentiels a été déterminé à partir de la taille de la population totale, qui était d'environ 24 millions en 1988. On a soustrait de ce nombre les personnes qui sont "actives" (c'est à dire les personnes qui travaillent ou qui sont à la recherche d'un travail); leur nombre s'élevait à environ 3.5 millions de personnes en 1988. Au sein de cette population active, il y avait environ 650,000 marocains vivant à l'étranger, dont 450,000 travailleurs.

Au niveau de la population active du Maroc, il y a ceux qui travaillent et ceux qui sont au chômage. En 1988, le nombre de personnes au chômage s'élevait à 475 000. Le nombre de chômeurs qui sont des entrepreneurs potentiels est limité à ceux qui sont âgés entre 25 et 59 ans, soit 270 000 personnes environ. Parmi les personnes sans emploi, il y a les personnes qualifiées et les personnes non qualifiées, soit qu'elles aient eu une formation pour un métier, soit qu'elles aient acquis une expérience dans les affaires. Parmi les personnes sans emploi, il y a également ceux qui ont reçu une formation professionnelle, et tous les diplômés des centres de formation, y compris ceux des universités. Pour ces catégories de personnes sans emploi, nous ne disposons pas de données démographiques précises. Une estimation du nombre de personnes qui ont un niveau d'école élémentaire est d'environ 140,000 personnes. Les autres 130,000 personnes n'ont pas reçu une formation suffisante, mais de nombreux entrepreneurs étaient issus de ce groupe de par le passé.

Parmi les 3 millions de personnes employées en 1988, 333 000 personnes travaillent dans le secteur public et 255 000 dans le secteur industriel. Nous avons estimé qu'elles étaient auto-didactes ou avaient un certain niveau de formation ou d'expérience. Bien que le niveau de la formation soit important, le plus important reste de savoir si elles sont satisfaites de leur emploi actuel ou de leur niveau hiérarchique. Car il y a dans ce groupe des personnes qui ne sont pas satisfaites et qui, si elles y sont encouragées, changeraient d'activité. Parmi les personnes employées par le secteur public ou par le secteur de l'industrie, il est difficile d'estimer le nombre de personnes insatisfaites.

Nous devons ajouter à ce groupe un ensemble de personnes formées et entreprenantes, qui sont les 650,000 marocains travaillant à l'étranger.(T.M.E.). La plupart finiront par retourner dans leur pays d'origine, et il y a déjà peut être 15% de ce groupe qui l'ont déjà fait. Ils ont été remplacés par d'autres travailleurs, qui ont temporairement émigré.

GRAPHIQUE 1.3

ANALYSE DU POOL DES ENTREPRENEURS

D'après le Ministère du Travail, les T.M.E. ne désirent pas retourner au Maroc et travailler pour une autre personne. Ils envisagent généralement de créer leur propre affaire grâce à l'expérience acquise à l'étranger (à moins qu'ils ne reviennent à l'âge de la retraite). Parmi les T.M.E qui sont rentrés au pays, beaucoup ont constitué une épargne importante grâce à leur salaires et l'ont investi dans les système d'épargne mis en place par l'état pour eux. De ce fait, le T.M.E. qui revient dispose en général d'argent et désire l'investir dans une nouvelle entreprise.

Le nombre total d'entrepreneurs potentiels s'élève à environ 1.4 millions. On peut raisonnablement estimer qu'une personne sur 3.5 peut être encouragée à devenir entrepreneur. Ceci représente 400,000 personnes par an, ou 8.75% de la population active.

1.4 Les Contraintes: Le Marché Local et les Revenus Disponibles

La création de PME, et leur survie à long terme, sont déterminées en grande partie par la capacité du marché d'acheter leurs produits et leurs services. L'économie marocaine croît à un rythme important. Le Produit National Brut du Maroc a été de 23 milliards de dollars en 1988. Le taux de croissance a été de plus de 10% par rapport à 1987; l'inflation a été inférieure à 4%. L'économie a connu une phase de croissance soutenue depuis 1988, avec de bonnes récoltes au cours des deux dernières années.

Le marché local marocain est relativement important par rapport à celui de nombreux pays en voie de développement. Néanmoins, d'après les entrepreneurs marocains et les banquiers, l'ajustement structurel risque d'avoir un effet important sur le niveau de compétitivité dans le marché local; avec la libéralisation des lois et règlements d'importation, les entreprises marocaines vont être confrontées à une concurrence plus vive au Maroc. Les mesures d'ajustements structurels risquent aussi d'avoir un effet négatif sur le revenu des ménages, qui est déjà limité. Une concurrence accrue à l'intérieur du marché local et une diminution du revenu disponible risquent d'entraver le développement de nouveaux produits et services par les PME marocaines.

Pour évaluer le marché potentiel total de produit et services, cette expansion économique doit être rapportée aux évolutions démographiques. La population totale du Maroc a été estimée à 24 millions en 1988. La population urbaine est estimée à 46% ou 11.3 millions. En terme de tranches d'âge, 52% ou 12.4 millions de personnes ont moins de 20 ans. En prenant l'hypothèse d'une taille moyenne des ménages de six personnes, le marché local potentiel pour les produits et services est limité à environ 3 millions de ménages, qui ont en moyenne une personne travaillant ou active chacun.

En ce qui concerne le pouvoir d'achat, le PNB par habitant est de moins de 8.000 DH, et le salaire horaire minimum est de 4.80 DH par heure, soit 240 DH par semaine dans l'industrie et le commerce. Les salaires pour les

ingénieurs et les administratifs ont été estimés à 1250 \$ par mois. S'il l'on tient compte du fait que chaque travailleur a à sa charge quatre à cinq personnes, ceci représente un pouvoir d'achat limité.

En examinant le profil type de leurs consommateurs, les industriels ont indiqué que les consommateurs typiques vivant dans les zones urbaines, partagent leurs revenus hebdomadaires comme suit: 50% pour l'alimentaire (y compris les autres produits ménagers), 25% pour le logement, et 25% seulement pour le reste -transport, habits, éducation, loisirs, etc.. Il y donc un revenu disponible très limité pour les produits locaux.

Bien que l'économie ait connu une croissance, divers programmes d'intérêt national ont drainé une grande partie du revenu disponible. Ceci réduit le marché potentiel pour les biens et services produits par les PME. L'impact important de la télévision, en particulier les programmes qui ont une origine européenne, créent une demande pour des produits plus sophistiqués, mais qui ne sont pas facilement commercialisés lorsqu'ils sont produits au Maroc. Les secteurs des services et la production pour l'exportation deviennent par défaut les plus attractifs pour les PME.

1.5 Nature non structurée du secteur des PME.

Au Maroc, comme partout ailleurs, les petites et moyennes entreprises opèrent dans un cadre institutionnel et de gestion limité (voir annexe 9 D). L'encadrement est faible au niveau des PME, forçant ainsi le dirigeant à assurer divers fonctions. Le propriétaire de l'entreprise est souvent responsable du développement de produits, responsable marketing, responsable commercial, responsable du personnel et responsable de la direction de l'entreprise. Quarante cinq pour cent des dirigeants de PME questionnés ont admis qu'ils n'avaient pas les connaissances de base nécessaires en gestion; quatre vingt pour cent des entreprises opéraient avec un système administratif et de gestion inadéquat pour la bonne marche de leurs affaires.

En plus des problèmes au sein des entreprises, le secteur des PME est globalement mal structuré. L'entrepreneur n'a ni les ressources, ni les capacités d'influencer les décisions de l'administration. Une association des petites entreprises a été crée il y a quelques années pour orienter et structurer le secteur des PME. Cette association ne fonctionne plus car elle n'a pas su recruter un nombre suffisant de membres; elle manquait aussi de membres dirigeants efficaces et de cohésion interne.

Les efforts du gouvernement pour orienter le secteur à travers une intervention au niveau de l'ODI ou du Ministère du Commerce et de l'Industrie, n'ont pas produits les résultats désirés. Plus récemment, ce groupe de travail a été informé que cette section se retirait des entreprises, même les entreprises les plus profitables crée par l'ODI, car elle estimait qu'elle n'avait plus de rôle à jouer dans la gestion de ces entreprises.

L'un des obstacles majeur à l'organisation du secteur des PME est qu'il est composé de nombreux sous-secteurs. Les sous secteurs les plus importants sont: les industries alimentaires, les industries textiles et du cuir, les industries mécaniques et électriques, le bâtiment, le bois et l'ameublement. Chacun de ses sous-secteurs est confronté à un ensemble de contraintes et d'opportunités spécifiques. Le facteur commun à toutes les PME est la difficulté de satisfaire les contraintes de qualité et de livraison avec les acheteurs étrangers; La seule exception est peut être la sous-traitance dans le secteur du textile, où le client assure lui même une supervision importante.

Le secteur traditionnel des PME au Maroc est composé de personnes ayant une formation limitée. Quarante-neuf pour-cent des entrepreneurs interrogés n'avait pas d'autre formation que l'école primaire (Annexe 9.D). Ces entrepreneurs font partie d'une génération qui considérait que l'obtention d'un diplôme supérieur était équivalente à choisir un métier dans l'administration.

Les nouveaux entrepreneurs qui rentrent sur le marché du travail ont le niveau du baccalauréat, ou un diplôme universitaire ou encore un diplôme des écoles de formation. Avoir sa propre entreprise est aujourd'hui considéré comme aussi respectable qu'un poste dans l'administration pour la génération précédente. Ce meilleur niveau de formation des jeunes entrepreneurs pourrait avoir pour conséquence une plus grande demande et une meilleure utilisation de technologie plus modernes. Pour rester concurrentiel sur le marché local ou à l'exportation, l'entrepreneur marocain devra répondre plus rapidement qu'auparavant à la demande du marché.

Les exigences du secteur des PME ainsi que le meilleur niveau de qualité du groupe des entrepreneurs indiquent que ce secteur doit devenir plus efficace et mieux organisé. Ceci a d'importantes implications pour les programmes d'intervention au niveau du secteur des PME. Les nouveaux programmes et projets devront répondre aux problèmes internes des PME, mais aussi traiter les faiblesses structurelles au niveau du secteur en tant que tel.

CHAPITRE II

CONTRAINTES ET OBSTACLES A LA CREATION D'UNE PME

2.1 Définitions

Dans cette étude, "l'Entrepreneur" est la personne qui prend l'initiative et les risques associés au lancement d'une nouvelle activité économique; cette activité requiert la mobilisation de ressources matérielles et émotionnelles. L'étude traite de façon plus approfondie des entrepreneurs qui s'engagent dans le secteur industriel, dans le secteur des services (par ordre de priorité), au regard de l'incidence plus importante de création de nouveaux emplois par les entreprises de ces secteurs.

Une "PME" ou petite ou moyenne entreprise est une affaire créée dans un but lucratif et inscrite auprès du Ministère du Commerce et de l'Industrie, du Ministère des Finances, des tribunaux et des autorités locales. Une nouvelle PME peut aussi avoir pour origine le secteur informel.

Le terme "projet" est utilisé pour décrire l'entreprise à partir du moment où l'idée naît jusqu'au démarrage effectif. Au Maroc, le projet désigne également un "dossier". C'est dans ce dossier que le concept de l'affaire prend la forme d'un plan financier et commercial ou d'une demande qui doit être présentée aux ministères et aux banques pour les permis, licences et autorisations.

L'état considère que l'entreprise est un "projet d'investissement" lorsque des fonds sont requis au delà des fonds propres amenés par l'entrepreneur. Lorsqu'un financement bancaire à moyen ou long terme est requis, il y a un examen de l'état, et une approbation avant la mise à disposition des fonds.

2.1.2 Définitions des Codes d'Investissement

Il existe des codes d'investissement différents pour huit secteurs économiques au Maroc. Il y a aussi une définition particulière pour la petite et moyenne entreprise dans chacun de ces secteurs économiques. Récemment, La Banque Mondiale a suggéré qu'une consolidation de tous ces codes en un seul document soit faite. Ceci serait bénéfique pour les entrepreneurs dans la mesure où il y aurait moins de litiges. Cette recommandation est actuellement examinée par le gouvernement.

Pour être éligible, une PME du secteur industriel doit satisfaire aux conditions suivantes: (a) Etre une entité légale; (b) l'investissement initial doit être inférieur à 5 millions de DH; et (c) l'investissement par employé ne doit pas dépasser 70,000 DH. Pour être éligible au Code d'Investissement et aux divers programmes de prêt dans la phase d'expansion de l'entreprise, la PME doit faire moins de 15 millions de chiffre

Les codes d'investissement dans d'autres secteurs économiques utilisent des définitions différentes de la PME. Les dispositions des différents codes sont résumées dans l'annexe 4 par secteur économique et dans l'Annexe 6 par programmes de prêt. En dernier lieu, il est important d'indiquer que c'est l'état qui a toujours donné une définition de la PME, et non le secteur privé.

2.2 Collecte des données

Pour collecter les données sur les contraintes et obstacles à la création d'une PME, l'équipe d'étude a mené deux enquêtes distinctes. La première a été réalisée auprès de 75 entreprises; l'objectif était d'identifier les types de contraintes rencontrées par l'entrepreneur dans chacune des cinq phases de développement de l'entreprise. La seconde enquête avait pour objectif d'avoir une meilleure compréhension du profil de l'entrepreneur et de sa capacité à gérer l'entreprise. Le nombre total d'entreprises constituant l'échantillon de la seconde enquête a été de plus de 120, dont 100 ont fourni des informations significatives. Les données collectées ont permis au groupe d'étude d'identifier un certain nombre de contraintes à la création de PME. (voir Annexe 9.B pour plus d'informations sur les enquêtes).

2.3 Procédures administratives et légales

Les démarches pour le démarrage sont déterminées en partie par le type d'entité légale envisagée par l'entrepreneur. Au Maroc, il existe six formes juridiques pour les entreprises. Les six formes sont:

- 1- Les sociétés en nom collectif
- 2- Les sociétés en commandite simple
- 3- Les sociétés en commandite par action
- 4- L'entreprise individuelle
- 5- La société à responsabilité limitée
- 6- La société anonyme

Chaque structure juridique a ses avantages particuliers selon le type d'activité sélectionnée, et la composition du groupe des entrepreneurs. Chaque structure juridique a sa forme d'enregistrement et d'autorisation particulière. Les onze étapes suivantes sont cependant communes à toutes les entreprises:

1. **Obtenir un "Certificat Négatif".** Le Registre Général du Commerce à Casablanca approuve le nom de la société.
2. **Establisement de l'Adresse Légale.** Les autorités fiscales et les lois commerciales requièrent de chaque société une adresse légale.
3. **Desande de Patente.** La PME présente un dossier au centre local des impôts. Ceci est le point de "non retour" lors de la création d'entreprise.
4. **Enregistrer les Documents Officiels.** L'entreprise enregistre tous les documents officiels pour la création de la PME a la Division Locale de l'Enregistrement du Ministère des Finances.
5. **Publication Légale.** Les parties les plus importantes des statuts doivent être publiées au journal officiel et dans un journal commercial.
6. **Enregistrement au Registre du Commerce.** L'entreprise doit s'inscrire au registre du commerce. Pour cela, des documents doivent être présentés au tribunal de Première Instance.
7. **Obtenir l'Autorisation d'Importation si Nécessaire.** L'autorisation d'importer est délivrée par le Ministère du Commerce et de l'Industrie. L'entreprise reçoit un numéro et une autorisation d'importation.
8. **Notification de l'Existence Légale aux Autorités Fiscales.** L'entreprise doit s'inscrire auprès du service local des Impôts Directs et des Taxes Assimilés.
9. **Enregistrement à la Sécurité Sociale (CNSS).** Une demande doit être directement adressée à la CNSS.
10. **Estampillage du Grand Livre.** Les entreprises doivent tenir manuellement un grand livre et un livre d'inventaire; les deux livres doivent avoir des pages numérotées et estampillées par le Tribunal.
11. **Emargement Officiel sur le Journal de Paie de l'Entreprise.** Le journal de paie doit être émargé par l'"Inspection du Travail".

Des données complémentaires sur chacune de ces étapes sont données en Annexe 5.B; les documents exigés à chaque étape sont aussi indiqués. L'équipe a réuni tous les documents et demandes officiels pour créer une entreprise au Maroc. Ils sont réunis dans un dossier de l'Agence de l'USAID au Maroc, à la Division du Développement des Projets et de l'Enterprise Privée.

2.3.1 Création d'une Entreprise

La forme juridique la plus fréquemment retenue pour la FME est la Société anonyme (S.A.). Cependant, elle est aussi la société la plus compliquée à établir, et la moins bien adaptée à la majorité des FME au Maroc. Dans le cadre d'une S.A., le nombre minimum d'actionnaires est de sept. De plus, l'entreprise doit tenir une assemblée générale d'actionnaires, élire les membres du conseil d'administration, et tenir les réunions périodiques du conseil d'administration ; un procès verbal notarié de ces réunions doit être fait.

La majorité des FME au Maroc sont des petites entreprises familiales qui ne s'étendent que rarement au delà de l'exploitation artisanale. Pour former ces sociétés, les FME désignent le mari, quelques enfants, neveux et oncles comme actionnaires. Les formalités requises pour établir une entreprise sont de prime abord, et effectivement inadaptées pour une entreprise construite autour du talent personnel et de l'implication de l'individu principal.

En définitive, l'entrepreneur de la FME est très gêné par la forme rigide de la S.A., qui se prête mal au besoin de prendre des décisions rapides par les dirigeants et directeurs de petites ou moyennes entreprises. Les statuts et les règles juridiques sont plus restrictives que souples. Dans le cadre de la procédure marocaine, si une entreprise veut se lancer dans une activité qui n'est pas spécifiquement comprise dans ses statuts, elle doit créer une autre S.A. La FME prend entre temps le risque de ne pas servir le nouveau marché identifié. Le dirigeant doit gérer les problèmes associés à la gestion de deux entités légales au lieu d'une seule. En résumé, la forme juridique de la S.A. présente des inconvénients majeurs par rapport à l'entreprise individuelle: (a) La création d'une S.A. demande plus de temps; (b) Il est plus coûteux de créer une S.A.; et (c) les S.A. sont une forme juridique moins souple. Le principal avantage de la S.A. est la responsabilité limitée de l'entrepreneur; l'engagement de chaque actionnaire est limité à son apport.

Les entrepreneurs potentiels doivent soigneusement examiner les options qui s'offrent à eux. De plus, l'USAID pourrait étudier plus en détail l'adéquation des différentes formes juridiques pour les FME.

2.3.2 Coûts supplémentaires pour l'entrepreneur

Le coût pour établir officiellement une S.A. est d'environ 8000 à 10000 DH. Si l'entrepreneur utilise les services d'une fiduciaire, le coût s'accroît encore de 4000 à 5000 dirhams. Une fois opérationnelle, la structure de la S.A. est plus chère à gérer que n'importe quelle autre forme juridique. Un expert comptable doit être chargé des impôts. La structure fiscale de la S.A. est telle qu'une taxe minimum

basée sur les ventes de l'entreprise est appliquée, quelle que soit la rentabilité. (une description des impôts de sociétés est présentée dans l'annexe D). Le coût de fonctionnement d'une S.A. est de ce fait plus élevé d'au moins 3000 à 4000 Dh par an par rapport à une entreprise individuelle.

2.4 Processus de création d'une entreprise

Quelle que soit l'activité envisagée, le processus de création d'une entreprise requiert une série d'étapes qui sont généralement, mais pas nécessairement séquentielles. La phase I est la phase créative et commence avec une nouvelle idée l'entrepreneur. La phase II consiste à satisfaire les exigences administratives et juridiques pour l'établissement d'une nouvelle entreprise. La phase III commence lorsque l'entrepreneur recherche un financement extérieur. La phase IV est la phase de démarrage de l'activité, et la phase V est celle de la consolidation ou l'entreprise s'étend ou se contracte. Ces phases sont regroupées en deux parties: la phase avant démarrage et la phase après démarrage. Ce processus est représenté dans le graphique de la page suivante.

Pour passer avec succès de la phase I à la phase V, l'entrepreneur peut rencontrer quatre types d'obstacles:

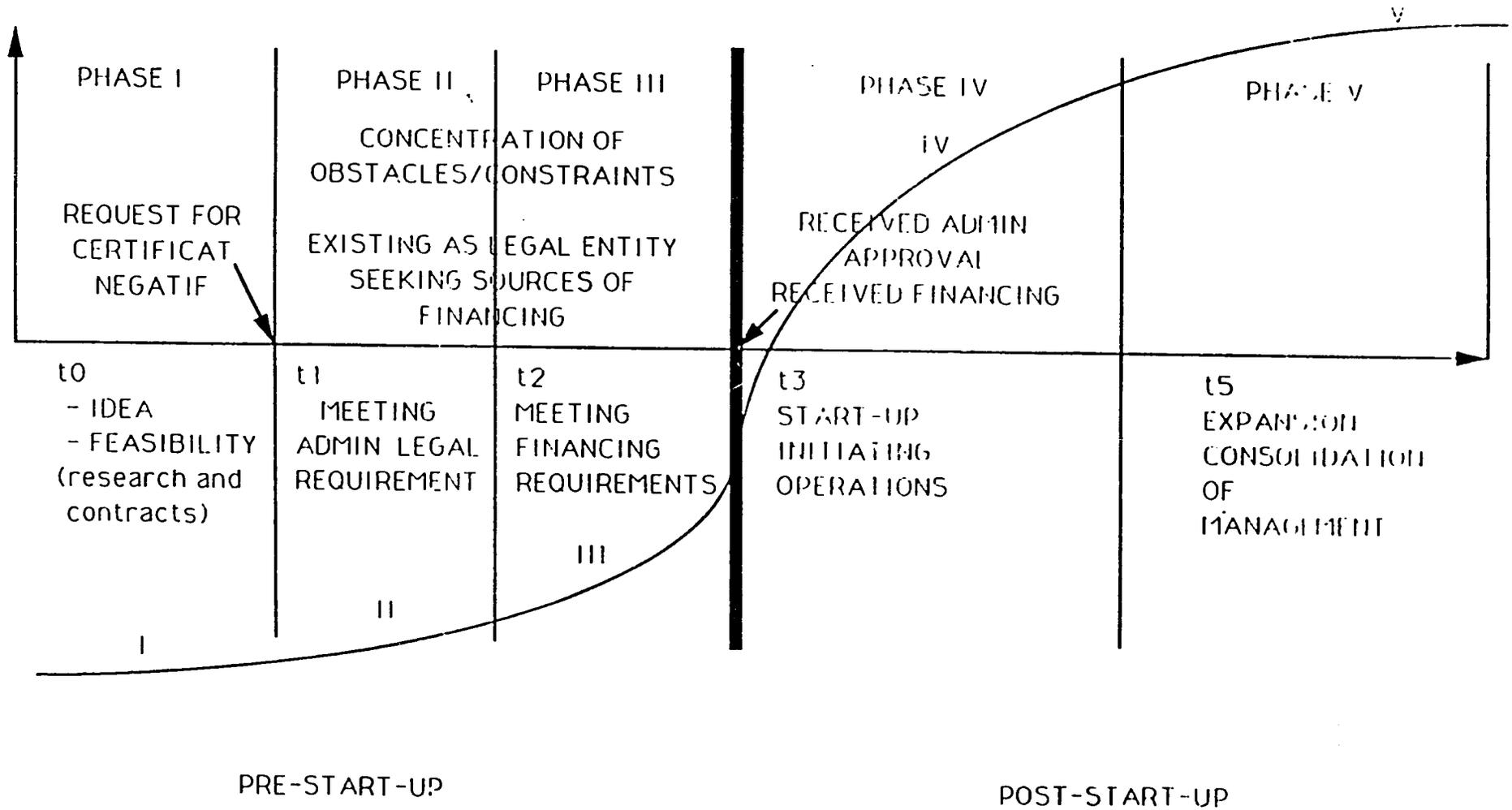
- Les obstacles liés à la fiabilité des informations obtenues;
- Les obstacles liés au type de projet engagé;
- Les obstacles de nature administrative, financière, légale; et
- Les obstacles liés à son profil en tant qu'entrepreneur

Chaque phase a ses contraintes, obstacles et délais spécifiques, qui sont en partie déterminés par:

- La fiabilité de l'information obtenue pour chaque phase;
- Le secteur d'affaire ou l'activité sélectionnée (selon les autorisations des divers ministères de chaque secteur);
- Les étapes administratives requises (y compris les permis locaux de construction)
- Le profil de l'entrepreneur (y compris ses connaissances personnelles et son désir de persévérer) et...
- Le facteur chance.

Chart 2.4

PHASES OF THE CREATION OF AN ENTERPRISE



2.4.1. PHASE I: Elaboration de l'Idée d'Entreprise

Au cours de la phase I, l'entrepreneur matérialise l'idée et la justifie en terme de marché. L'entrepreneur recherche et collecte l'information pour confirmer ou modifier l'idée d'affaire. Les données collectées doivent permettre d'aboutir à une étude de marché et à plan stratégique... mais l'entrepreneur marocain n'en a jamais fait, et n'a pas reçu de formation pour cela. Il n'y a eu que très peu de séminaires de formation sur les études de marché et de préparation de plans stratégiques. Une exception sont les cours de création d'entreprise qui sont actuellement utilisés par les centres de formation professionnels (voir chapitre 4.6)

Une étude a été faite par un responsable de l'administration - conjointement avec des collègues universitaires, sur le processus de création d'une entreprise. Il est intéressant de noter que 20% des 500 pages de cette étude ont été consacrées à l'absence d'informations fiables disponibles à partir de sources publiques pour réaliser des études de marché. Les entrepreneurs doivent également obtenir des informations sur les prix de base, les types de machines et équipements dont ils auront besoin, les coûts relatifs de production, les avantages des différents procédés technologiques, les règles administratives, les règles juridiques et autres.

La phase I peut prendre une semaine, des mois ou des années. C'est également la phase où les obstacles sont les moins tangibles et où de nombreux entrepreneurs sont éliminés du système. Pour quantifier le taux des abandons, nous avons pris pour base le groupe d'entrepreneurs potentiels. Au chapitre 1.7, nous avons estimé à environ 400 000 le nombre d'entrepreneurs potentiels en 1988. Le nombre total de personnes qui ont achevé la phase I et commencé la phase II en 1988, c'est à dire ceux qui ont déposé un nom de société au registre du commerce, était de 9,956. Si seulement 1 entrepreneur sur dix s'engage dans la phase I, il y a un taux d'abandon de 40:1 environ.

Les principaux obstacles à la création de nouvelles entreprises qui expliquent ce taux d'abandon sont:

- L'absence d'un institut d'information/orientation, au niveau local ou national qui fournirait aux FME des informations de base sur le marché;
- Les difficultés à avoir accès à l'information, et la mise à jour de cette information;
- Les barrières psychologiques et l'intimidation créées par le processus d'autorisation des ministères;
- La peur de l'échec;
- L'absence d'instituts publics ou privés spécialisés dans les études de marché à un prix raisonnable, et
- L'absence de crédibilité des agences publiques qui sont mandatées pour travailler avec les entrepreneurs.

CREATION OF AN ENTERPRISE PHASE

IDEA AND FEASIBILITY PHASE
RESEARCH AND CONTACTS

ENTREPRENEUR HAS
IDEA TO CREATE

SEARCHES FOR BASIC INFORMATION

Information base is centralized in
Ministries Rabat/Casablanca

Contact with specialized public/private agencies

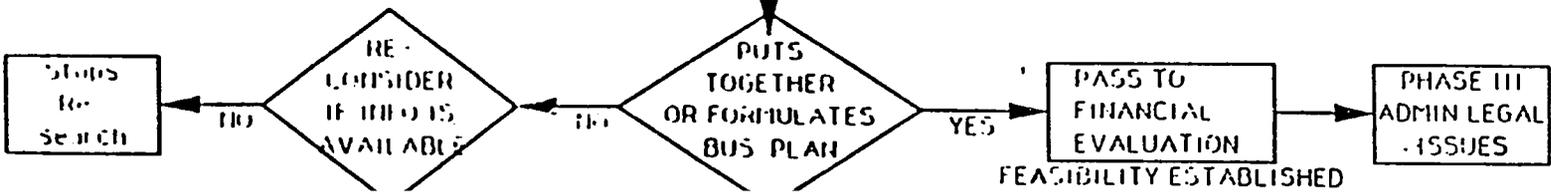
Inadequate
Information/Orientation
facility - Regional/National

MARKET DATA

TECHNOLOGICAL DATA

ADMIN/PROCEDURAL
INFO

Chamber of Commerce	Prof Ass	Ministries	ODI	BNDE	Private Firms	No Inter mediary
Scarce resource	Services membership - Inad Info	Difficult access - not updates - intimidating	Specializes in ind'l projects - difficult to access info - high work for market study	Difficult to access info - lack credibility	Insuff of qualif groups - high cost	No unit changed with providing admin info - some private consultants



181

2.4.2 PHASE II: Procédures Administratives et Juridiques

La phase II commence lorsque l'entrepreneur entame les premières démarches administratives et juridiques pour créer l'entreprise. L'étape administrative commence par une demande de "certificat négatif", une procédure d'enregistrement qui réserve le nom de la nouvelle société et son objet social au registre du commerce. Ce document est un formulaire. C'est l'une des étapes les plus faciles, coûte peu (20 Dh), et nécessite un court délai (un à quatre jours). Ce service est centralisé à Casablanca. La demande peut être acheminée par courrier, ce qui demande un court délai (un à quatre jours). A partir de là, la procédure administrative devient infiniment plus compliquée. Cette procédure est présentée à l'annexe 5.B.

Les procédures administratives ont pour objet de protéger le grand public des abus, d'établir des contrôles et de collecter des statistiques pour rationaliser les décisions de politique économique. Dans l'application des procédures administratives cependant, les agences exécutantes perdent de vue les objectifs. Les procédures administratives actuelles sont lugubres, prennent beaucoup de temps, sont répétitives, et intimidantes. Elles représentent des contraintes significatives pour le développement de l'entreprise, et peuvent être résumées comme suit:

- Le processus est complexe et n'est pas standardisé.
- L'ambiguïté des étapes requises conduit à des interprétations bureaucratiques particulières et aux abus.
- Le nombre d'étapes et les conditions à remplir sont décourageantes pour l'entrepreneur qui désire progresser rapidement et tirer avantage des opportunités offertes par le marché.
- La complexité et l'abondance des documents juridiques, la duplication des codes d'investissement, sont lourdes; l'entrepreneur est forcé de confier le contrôle à des consultants spécialisés et à des agences.
- Il y a une prolifération des agences qui interviennent dans l'approbation d'un investissement, même sectoriel.

Si le processus administratif et légal est complexe pour l'entrepreneur, il est simplifié mais plus coûteux s'il est exécuté par un fiduciaire ou un cabinet comptable ou de consultants. Ces derniers peuvent réduire les délais de plusieurs mois à quelques semaines, étant donné leurs connaissances du processus et des intervenants. Le coût pour des services de ce type est de 2000 DH à 5000 DH. Les banques ont aussi des services spécialisés pour leurs clients, qui leur permettent de faire les démarches administratives et juridiques.

L'enquête I montre que seulement 40% des entrepreneurs interrogés entament les démarches administratives et juridiques eux-mêmes. Les autres utilisent les services d'une fiduciaire. Dans le total de l'échantillon, 20% ont indiqué que la phase II n'a pas constitué un problème lorsqu'ils ont créé leur entreprise, car ils ont utilisé les services d'une fiduciaire ou d'un cabinet comptable ou de consultants; 3% ont répondu que cela n'était plus un problème car ils ont utilisé les services d'une fiduciaire ou d'un expert comptable pour réaliser cette phase.

Dans le contexte actuel de volonté politique de réduire les étapes administratives, plusieurs agences de l'état ont adopté la position qui consiste à laisser le marché déterminer si un projet d'investissement doit être réalisé ou non. C'est le cas du Ministère des travaux publics, de la formation professionnelle et de la formation des cadres. La division planning de la formation professionnelle, qui doit approuver les investissements pour les instituts privés de formation examinait auparavant 5 demandes par mois pour les écoles de formation professionnelle et technique. Ils approuvent actuellement plus de cinquante demandes par mois. Tant que l'entrepreneur respecte les normes de formation établies, le permis de créer l'institut est accordé. C'est le marché, et non les procédures administratives étatiques qui détermineront la viabilité professionnelle et économique de l'institut.

Lorsque l'entrepreneur ou la fiduciaire choisie tentent de satisfaire aux exigences administratives et légales, l'entreprise et l'entrepreneur deviennent tous deux engagés légalement, et légalement responsables dans un processus de non retour. Une fois qu'un nombre d'identification fiscal et de patente leur a été assigné, ils sont légalement engagés à payer les taxes, que l'opération puisse aboutir à la phase III ou IV ou non.

Le graphique 2.4.2 décrit le taux d'abandon dans la phase II, car il permet de suivre le nombre d'entreprises qui s'engagent dans cette phase et le nombre d'entreprises qui aboutissent (Registre du commerce). En 1988, 14 133 personnes ont demandé un certificat négatif et 9 956 l'ont obtenu, ce qui implique qu'il y avait 4000 noms déjà utilisés. La même année, environ 2200 entreprises ont fait une demande au registre du commerce pour une autorisation d'exercice. Le taux d'abandon était donc de 4.5:1. Plus d'un quart de ceux qui entament la phase II abandonnent leur projet.

Les nouveaux enregistrements dans le système de sécurité sociale pour la même année s'élevait à environ 3800. Bien que cela indique un taux d'abandon de 2.6:1 par rapport au Certificat négatif, cela montre aussi que le nombre total d'entreprises enregistrées à la sécurité sociale était plus important que le nombre d'entreprises enregistrées au registre du commerce.

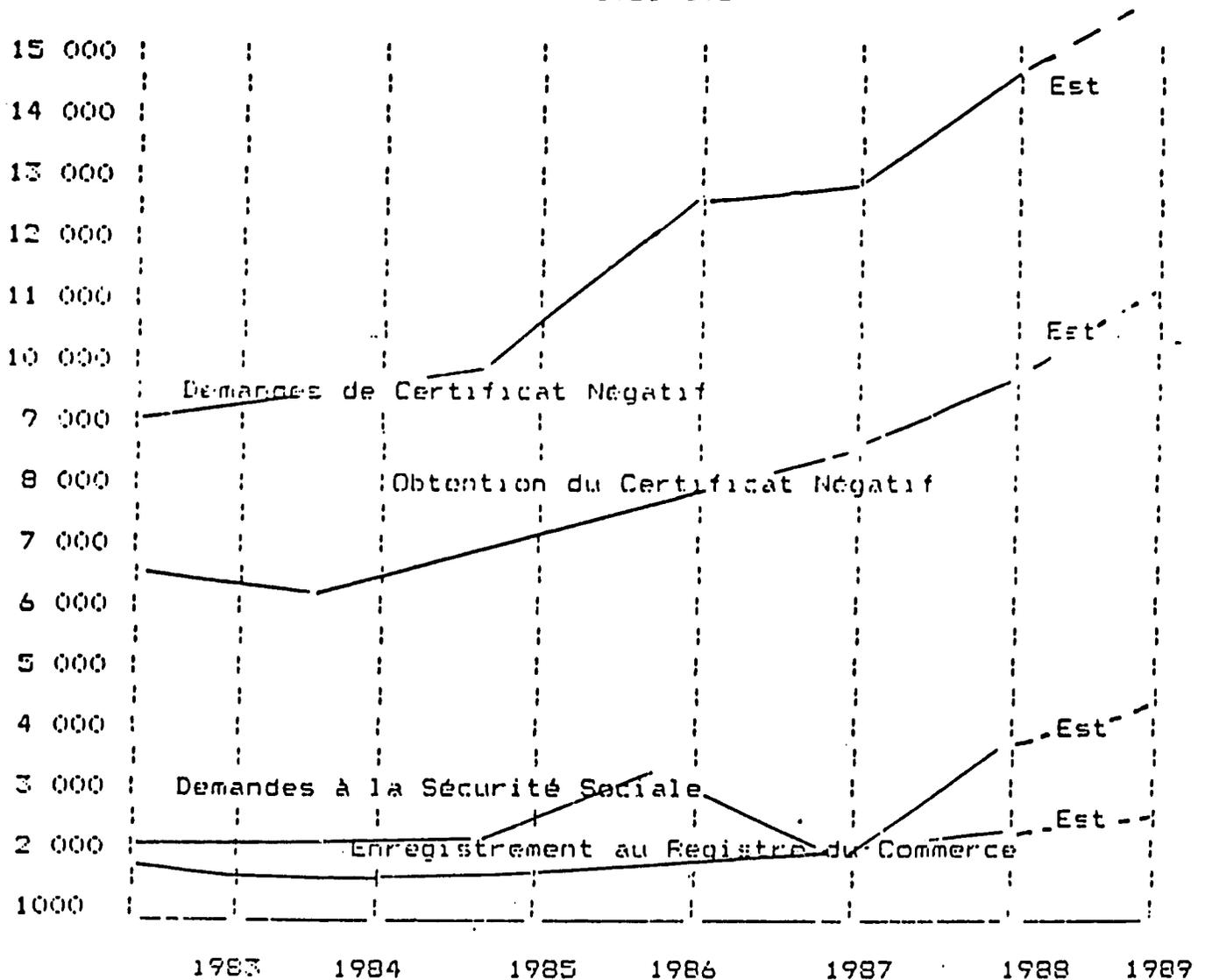
GRAPHIQUE 2.4.2

CREATION D UNE ENTREPRISE

PHASE II

TAUX D'ABANDONS ADMINISTRATIFS ET JURIDIQUES PAR ANNEE

1983-1989



Source: Service du certificat négatif
 Registre du Commerce
 Caisse Nationale de la Sécurité Sociale

Ces chiffres indiquent qu'il existe des contraintes importantes dans la phase II. L'enquête a confirmé que les entrepreneurs devaient affronter des obstacles importants. Bien qu'il y ait un nombre non négligeable d'entreprises passant la phase II, les chiffres peuvent aussi indiquer qu'il y a une opportunité d'intervenir pour stimuler la croissance du secteur privé.

2.4.3 PHASE III: Financement de l'Entreprise

Au cours de la phase III, l'entrepreneur doit obtenir les ressources financières nécessaires à son activité. Ceci peut nécessiter la préparation d'une demande de prêt à un organisme de crédit, mais le financement à partir d'une source extérieure accroît considérablement les risques au démarrage d'une nouvelle entreprise. L'entrepreneur peut essayer d'éviter le passage par les institutions financières officielles. Ceci suppose qu'il a suffisamment d'économies, ou qu'il peut réunir des fonds appartenant à ses amis ou à sa famille, ou qu'un capital suffisant est constitué par les premiers actionnaires.

Soixante-neuf pourcent des entrepreneurs interrogés lors de l'enquête ont indiqué que le financement était une contrainte majeure pour démarrer l'entreprise. Soixante-douze pourcent ont déclaré avoir financé leur entreprise avec des fonds propres. Il y avait une forte corrélation entre ces deux groupes d'entrepreneurs. En d'autres termes, il semblerait que si l'entrepreneur n'a pu obtenir de prêt, il a eu recours à des fonds propres. Ce taux d'auto-financement est élevé pour les PME et reflète des politiques de rationnement du crédit, ainsi que des obstacles dans les procédures pour obtenir un financement.

Il n'a pas été possible d'obtenir des statistiques nationales sur les taux de refus des demandes de prêts. Cependant, sur la base des enquêtes, l'équipe d'étude a constaté que les gens dont les demandes de prêt avaient été refusées tentent de réaliser leur projet à un niveau moins ambitieux qu'ils ne l'avaient initialement prévu. De ce fait, il n'est pas étonnant de constater que les besoins de fonds pour démarrer et l'attitude des banques vis-à-vis des PME étaient considérés comme les contraintes les plus importantes à la création d'une entreprise. Quarante-sept pourcent des personnes interrogées étaient gênées par l'absence de fonds pour le démarrage.

Les procédures exigées pour un prêt, et les difficultés potentielles rencontrées à chaque étape sont décrites dans le graphique 2.4.3 et le tableau 2.4.3 des pages suivantes.

CHART 2.4.3

PROCESS FOR OBTAINING CREDIT

- BANK REQUIREMENTS
- ACTUAL PROCEDURES

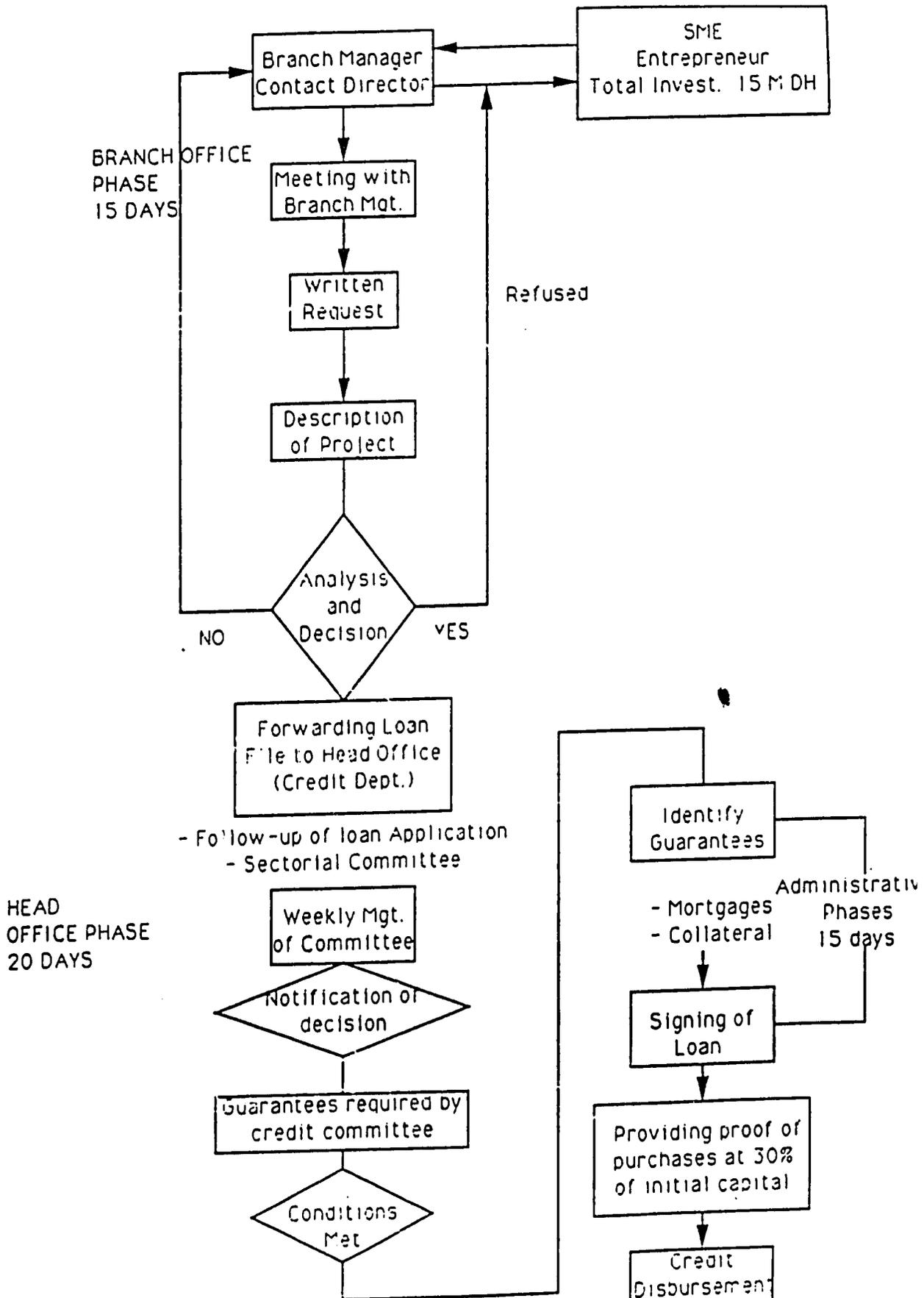


Tableau 2.4.3.

Contraintes relevées dans le processus d'approbation de prêts

1. Etapes et procédures d'une demande accélérées de prêt :

Un prêt est approuvé et déboursé en 50 jours

- Le total du capital investi dans la PME est inférieur à 15 M Dh
- La ligne de crédit passe par la Banque Al Maghrib: le crédit est disponible dans un délai d'une semaine
- Toutes les garanties sont acceptées
- Tous les documents justificatifs sont acceptés: titre foncier, factures proforma, etc...
- L'administration fournit les documents nécessaires en temps voulu.

2. Etapes et procédures lorsque il y a une ou plusieurs causes de retard :

	<u>Causes de retard possibles</u>	<u>Prolongation moyenne de retard au delà des 50 jours</u>
<u>Au niveau de l'agence bancaire</u>	1. Assemblage du plan financier sans avoir les techniques, les inputs, les informations sur le marché nécessaires	3 semaines
	2. L'agence n'est pas compétente pour étudier la demande, le dossier est transmis au service compétent	1 semaine 1/2
<u>Au niveau du siège central</u>	3. Demande de garanties supplémentaires (assemblage des documents nécessaires, réunions pour les étudier)	2 semaines
	4. Dans le cas de la ligne de crédit de la BNDE (documents justificatifs)	6 semaines
	5. Dans le cas de la ligne de crédit de la Banque Mondiale (documents justificatifs)	7 semaines
<u>Administration (en rapport avec le plan d'investissement seulement)</u>	6. Hypothèque et documents de garantie, terrain non enregistré	2 semaines
	7. Douanes (factures proforma)	1 semaines
	8. Permis de construire	2 semaines

Les contraintes du processus sont identifiées à deux niveaux :
 (i) l'appréhension à s'engager dans le processus et (ii) les délais et formulaires exigés entre la demande de prêt et l'obtention de l'accord.

Les banques marocaines et les entrepreneurs ont des avis très différentes en ce qui concerne le financement de nouvelles entreprises. Les banques indiquent que seulement une demande sur quatre est viable et que si un projet est financièrement solide, il y a des délais très courts entre la demande et l'approbation. L'entrepreneur de son côté déclare qu'il ne peut avoir accès à un responsable des prêts et passer la porte de son bureau, sauf s'il a une connaissance personnelle ou un membre de sa famille qui travaille dans la banque. Ceci indique un besoin d'assister les entrepreneurs dans la présentation des affaires aux banques en ce qui concerne la préparation des projections financières et des analyses de marché.

2.4.4 PHASE IV Démarrage de l'Entreprise

La phase IV débute lorsque l'entreprise devient opérationnelle et commence la production de biens ou la prestation de services. L'entrepreneur met aussi en place le système de gestion de base. L'entrepreneur doit mobiliser ses ressources créatives, ses capacités techniques et de gestion pour réaliser un produit de qualité et établir sa part de marché. L'entrepreneur développe aussi une structure interne destinée à répondre à deux préoccupations :

- § Un "système" qui lui permette de satisfaire aux exigences administratives dans les domaines fiscaux, de l'emploi et des codes d'investissement ;
- § Une manière d'échapper à ces mêmes exigences administratives.

Le temps consacré à ces deux activités réduit la productivité de l'entrepreneur et le force à s'occuper d'autre chose qu'une gestion efficace. Ceci décourage les autres personnes qui désirent créer une PME. Le taux d'abandon n'est pas élevé au cours de cette phase, mais les systèmes de gestion inadaptés gênent le passage à la phase V.

2.4.5 PHASE V: Consolidation, Expansion ou Contraction

Les problèmes rencontrés au cours de la phase V sont liés au style de gestion et au mode d'opération. Ce style est déterminé en grande partie par les facteurs socio-culturels. L'entrepreneur marocain tend à ne pas divulguer les informations liées à son activité. Ceci est particulièrement vrai par rapport à l'état, mais aussi vis-à-vis des proches associés, personnel et collègues. De plus, les entreprises sont traditionnellement considérées comme un symbole de matérialisme et d'usure, et généralement la personne garde très jalousement ses secrets professionnels.

Les modèles de comportement traditionnels sont apportés dans la structure de gestion de la PME, et elles deviennent des contraintes à l'expansion de gérer l'entreprise au Maroc -- et deviennent souvent des contraintes pour son expansion. Ces contraintes ont été identifiées lors de l'enquête secondaire.

* 62% des personnes interrogées avaient de graves problèmes de production, à cause d'une mauvaise communication et un mauvais passage de l'information des dirigeants aux employés.

* 45% avaient un système de gestion si mauvais que l'entreprise se trouvait au bord de la faillite.

* 50% des entreprises étaient dirigées par des personnes qui n'avaient reçu aucune formation.

* 96% sous-traitaient leur comptabilité hors de l'entreprise, considérant la comptabilité comme une contrainte financière, plutôt que comme un outil de gestion.

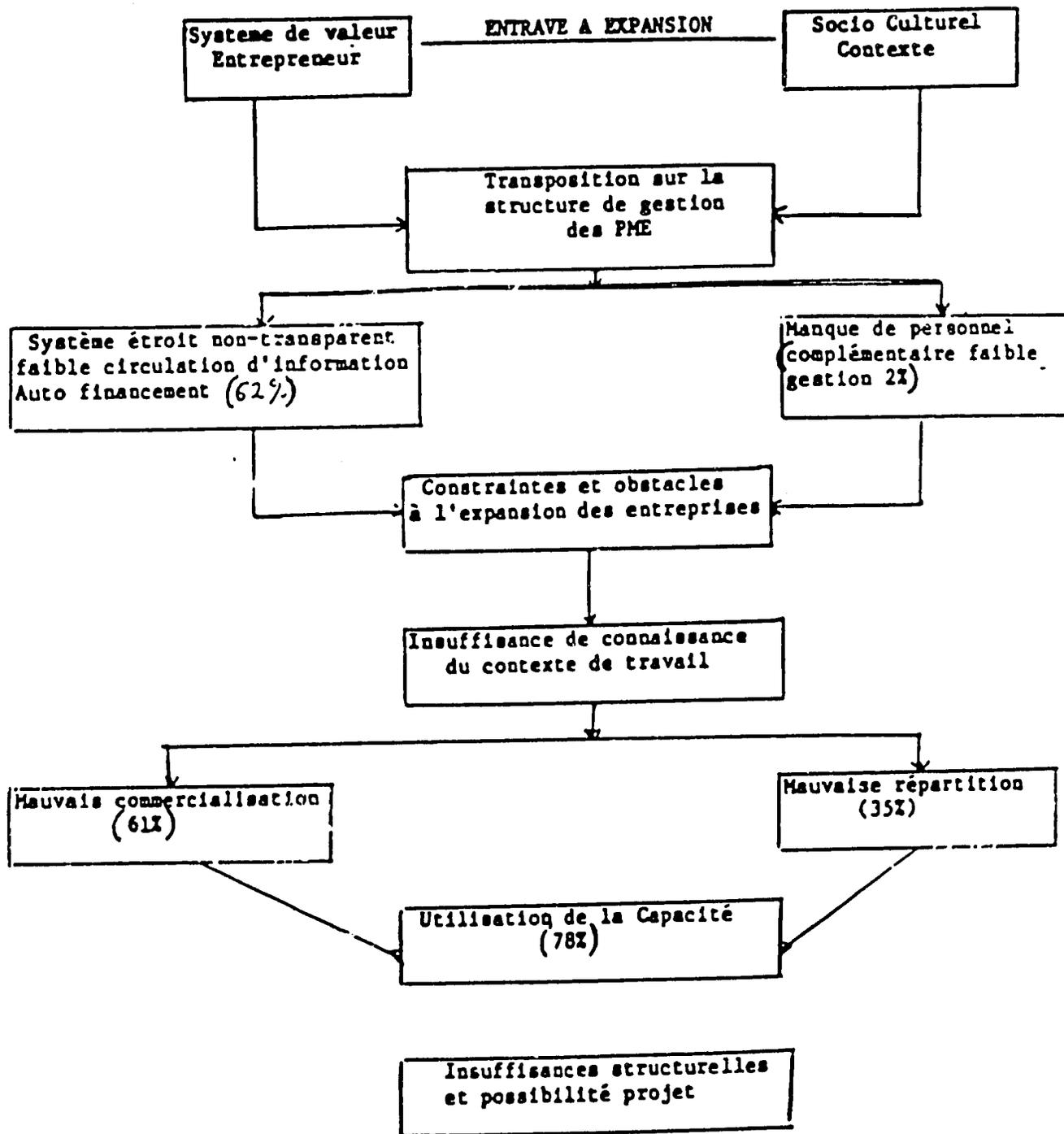
* 24% n'avaient aucune idée du point-mort de leurs coûts de production.

A cause d'une singulière méconnaissance des coûts fixes de production et des salaires, l'utilisation moyenne de la capacité était de seulement 78% pour les entreprises étudiées. Ceci indique qu'il est possible d'augmenter la production sans avoir recours à un investissement supplémentaire important. Les résultats de l'étude montrent aussi la faiblesse de la capacité d'analyse des dirigeants pour ce qui concerne les changements dans la demande du marché, et des techniques marketing qui peuvent générer plus de ventes.

L'une des préoccupation importante dans les entreprises qui ont été étudiées est le désir d'auto-suffisance, sauf en ce qui concerne la comptabilité. Il y a une absence d'ouverture vers les sources externes qui pourraient les aider, même dans les entreprises qui ont formé des cadres moyens et autres techniciens dans leur personnel.

A la question de savoir si ils désiraient étendre les activités de leur entreprises, 82% ont répondu qu'ils n'avaient pas le désir ou qu'ils ne pouvaient pas; 12% qui ont répondu qu'ils avaient des plans d'expansion. Dans des circonstances normales orientés vers le succès, ces chiffres devraient être inverses. Ceci révèle un grand nombre de contraintes au cours de la phase V.

Tableau 2.4.5
Phase V



CHAPITRE III

CONTRAINTES DE L'ENVIRONNEMENT FINANCIER

3.1 Définition des PME et la Demande de Credit

Le secteur bancaire retient les mêmes définitions que les Codes d'Investissement applicables. De plus, les différentes lignes de crédit qui ont été créées pour encourager le développement des PME retiennent chacune des critères spécifiques pour la définition des PME.

La demande de crédit est beaucoup plus importante que l'offre. En conséquence, les banques peuvent se montrer très sélectives. Elles exigent en général diverses garanties réelles. Les banques privées (à l'exclusion du Crédit Agricole) n'ont pas besoin de prendre de risques pour réaliser des profits. Les principales banques privées et les banques publiques qui traitent avec le public pour les dépôts, sont décrites dans l'annexe 2.B.

3.2 Analyse des projets de PME

Au cours de chaque visite aux banques, l'équipe a posé des questions concernant la méthode d'analyse des projets. Pour faciliter l'approbation du réescompte des prêts dans le cadre du crédit à Terme Maximum Réescomptable (CMTR), la Banque Centrale a mis au point un formulaire standard de présentation des informations sur les projets de prêts.

Le formulaire, en cinq parties, comprend:

- Partie 1 : Informations générales et particulières concernant l'emprunteur
- Partie 2: Un tableau pro-forma des besoins et des ressources de financement et une projection du crédit fournisseur, prêt, et fonds propres.
- Partie 3: Un tableau sur cinq ans, comprenant:
 - (a) La capacité de production, avant et après le projet;
 - (b) Une estimation des ventes, locales et à l'export;
 - (c) Les projections de cash-flow
- Partie 4: Détails du prêt, préparé par la banque: tableau d'amortissement du prêt, durée, différé et taux d'intérêt.
- Partie 5: Analyse de la banque/ historique du crédit au client.

Dans la plupart des cas, les banques demandent à l'emprunteur d'apporter les éléments à l'agence locale; ils remplissent les formulaires avec le responsable. Les banques ne donnent pas le formulaire en cinq parties aux clients.

D'autres documents sont exigés dans une demande de prêt. D'après les banquiers, ce sont ceux qui créent le plus de problèmes aux emprunteurs :

- Preuve de l'accomplissement de toutes les formalités juridiques et de l'enregistrement;
- Factures pro-forma de tout le matériel local et importé acheté avec les fonds empruntés.
- Certificat de propriété de terrains ou de constructions achetées, contrat de location ou autres documents liés au projet.
- Si des garanties ou des engagements personnels sur d'autres biens de l'actif sont demandés, ces documents doivent être présentés lorsque le dossier passe au comité pour approbation.

3.5 Délais Nécessaires Avant Approbation du Crédit

Du point de vue du banquier privé, le délai pour que le dossier passe à travers la structure interne et que le client reçoive une réponse à sa demande, est très court. Etant donné la concurrence qui existe entre les diverses banques, les banquiers ont indiqué que des efforts pour accélérer le processus avaient été faits. Par exemple, le délai pour transmettre les demandes de prêts entre l'agence et le siège a été réduit. Les comités de crédit se réunissent plus fréquemment, et communiquent les résultats plus rapidement. Pour les banquiers les plus prudents, la procédure est devenue trop rapide et ne permet pas d'analyser les problèmes économiques potentiels.

Dans la plupart des cas, l'entrepreneur ne comprend pas la prudence de la banque. De son point de vue, la banque est trop prudente car le banquier ne partage pas son enthousiasme pour le nouveau projet d'entreprise.

3.4 Perception des Prêts aux PME par le Secteur Bancaire

Les banquiers interrogés par l'équipe ont indiqué que les petits entrepreneurs qui n'arrivent pas à obtenir de prêts n'ont pas réussi à établir le contact avec le responsable de l'agence et ne sont donc pas "connus" de la banque. C'est au niveau de l'agence que l'historique du crédit client est établi. Les demandes de crédit supplémentaires doivent normalement être présentées à ce niveau. Le directeur de l'agence est responsable du portefeuille de prêts; il donne son appréciation de l'emprunteur qui est jointe à la demande de crédit de ce dernier. Le responsable de l'agence a aussi un pouvoir discrétionnaire pour les garanties supplémentaires des prêts.

les garanties exigées représentent souvent un multiple du montant emprunté. Dans divers programmes de prêts, y compris le programme Jeune Promoteur, il n'y a pas de garantie demandée au delà de la garantie personnelle de l'emprunteur.

3.5 Assistance Financière de la BNDE aux PME

la plus grande partie de l'assistance financière de la BNDE à l'investissement industriel va aux plus grandes entreprises, comme il apparaît dans le tableau suivant :

TABLERAU 3.5

	---Millions de DH---	
	<u>1987</u>	<u>1988</u>
Nombre de prêts approuvés par le BNDE	722	1210
Investissement de la BNDE	15	0
Crédits BNDE aux PME	224	207
Dont prêts directs		
(non ré-escomptables)	37	72
Prêts de divers programmes	108	36
Prêts du programme CMTR	87	98

Un tableau récapitulatif des prêts cumulés accordés au secteur des PME par la BNDE au cours de la période 1987-1988 est présenté dans l'annexe 6.F.

3.6. Financement à moyen et long terme de l'Investissement Industriel

Auparavant, les programmes qui offraient un financement à moyen et long terme étaient un quasi monopole de la BNDE. Jusqu'en 1988, le programme de prêts CMTR (Crédits Moyen Terme pour les PME du secteur industriel) devaient être examinés et approuvés par la BNDE pour être réescomptables à la Banque Centrale. Jusqu'en 1987, les prêts BNDE à l'industrie pouvaient bénéficier d'une réduction de 2% du taux d'intérêt pour les investissements en dehors de la zone Casablanca-Mohammadia.

L'une des façons d'évaluer dans quelle mesure les programmes actuels de financement satisfont à la demande d'investissement est le pourcentage de programmes de prêt approuvés par rapport aux dossiers pouvant bénéficier des avantages du code d'investissement. (Les approbations de programmes de prêts comprennent les prêts BNDE, ainsi que les approbations de CMTR par les banques commerciales et les prêts de la Banque Mondiale pour les petits projets industriels). Le tableau 3.6 montre que le pourcentage a varié entre 47% et 72% au cours de la période 1984-1988. Le reste des prêts se trouve dans la capacité directe de prêt des banques commerciales.

Le Ministère de l'Industrie et du Commerce et la BNDE définissent les PME comme les entreprises employant moins de 200 personnes. Quatre-vingt quatorze pourcent des entreprises industrielles, soit 4579 sur un total de 4874 sont éligibles. Le nombre de projets approuvés a décliné pour atteindre moins d'un tiers des entreprises, mais le montant des prêts par projet a augmenté dans les mêmes proportions. En conséquence, il n'y a eu qu'une faible diminution en pourcentage des prêts d'une année sur l'autre.

En 1988, 48% des entreprises des secteurs du textile et du cuir étaient des PME. L'investissement a été de 791 millions de DH, soit seulement 35% de l'investissement total qui s'élevait à 2233 millions de dirhams.

Les petits artisans peuvent bénéficier d'un programme spécial de garantie mutuelle de la Banque Populaire. Pour bénéficier des crédits réservés au secteur "informel", ils doivent se faire enregistrer au Ministère du Commerce. Le nombre total d'artisans ayant bénéficié de crédits bancaires a atteint 10 304 (un accroissement de 32% par rapport à 1987). La création de nouveaux emplois dans ce sous-secteur générée par cet investissement a été 13 860, soit un investissement de 4 500 DC par emploi.

La plus grande partie des prêts reçus par les artisans sont des crédits à court terme. En 1987, le secteur des petits artisans a reçu un montant total de prêts s'élevant à 209 millions de DH, (y compris les prêts à moyen et court terme). Seulement 62 millions de DH, ou 30% du total des prêts étaient à moyen terme ou des crédits d'investissement. En 1988, il n'y a eu que 59 projets approuvés d'un montant total de 11 millions de DH. Les PME artisanales dans les associations de coopératives bénéficient aussi de faibles taux d'intérêt, qui peuvent être de 6%.

3.7 Sociétés de Leasing

Plusieurs banques commerciales marocaines ont établi un service leasing. Ce service peut être utilisé pour l'acquisition de n'importe quel actif, que ce soit des machines, du mobilier, ou des équipements. Ce système est le plus souvent utilisé pour l'achat de camions et de véhicules de société. Les services leasing offrent un financement à 100% à l'investisseur, tandis qu'il ne peut obtenir qu'un crédit de 80% de l'investissement au maximum dans les banques. La durée de vie de l'actif est l'un des facteurs qui détermine la durée du leasing. La plupart des contrats de leasing ont une durée de 30 mois à 5 ans, avec une durée possible de 7 ans dans les cas exceptionnels.

Les règles fiscales permettent à l'entreprise de faire figurer les paiements de leasing en dépenses déductibles. Ceci permet d'amortir l'investissement dans une période plus courte que la méthode d'amortissement linéaire qui est autorisée lorsque l'élément d'actif est acheté.

TABLEAU 3.6
FINANCEMENT A MOYEN ET LONG TERME
DES INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

ANNEE	1984	1985	1986	1987	1988
	----- Millions de DH -----				
Approbations d'Investissement du MCI	2 778	2 831	3 456	4 690	5 783
Moyenne de 80% des projets mis en oeuvre 1/	2 222	2 256	2 837	3 572	4 626
Financement 70% au maximum exige	1 556	1 585	1 986	2 626	3 238
Approbations de Prêts de la BNDE	501	669	595	722	1 210
CMTR Banques Commerciales	338	392	432	426	521
Prêts SSI de la Banque Mondiale	33	75	90	81	18
Total des Credits du Programme	872	1 136	1 117	1 229	1 749
Financement des Investissements -% des Approbations d'Investissement	56.1%	71.7%	56.3%	46.8%	54.0%

1/ - L'Enquête annuelle du MCI indique qu'en moyenne 80% des projets approuvés par le MCI pour bénéficier des avantages des Codes sont mis en oeuvre.

2/ - La plupart des programmes limitent les prêts à 70% du projet

Source: Données du Ministère du Commerce et de l'Industrie
BNDE: Résumé de 10 années d'activité
Rapports annuels de Bank El Maghrib

Bien que leasing puisse être une alternative de financement, il n'offre que peu d'avantages. Le leasing nécessite toutes les garanties usuelles, y compris (i) la propriété de l'équipement ou du bien acheté (ii) la propriété d'autres éléments d'actif comme garantie complémentaire et (iii) des garanties sur d'autres biens personnels pour s'assurer du paiement des échéances.

De plus le leasing est considérablement plus coûteux qu'un prêt bancaire. La différence est difficile à estimer, car les responsables de sociétés de leasing ont déclaré qu'ils jugeaient les dossiers au cas par cas. L'intérêt bancaires est actuellement de 13% pour les prêts à moins de 5 ans; le taux d'intérêt du leasing est supérieur à 20% en moyenne.

Les responsables des sociétés de leasing interrogés ne s'engagent pas du tout dans la sélection ou la recommandation des équipements achetés. Ces sociétés se considèrent comme des organismes de financement, et ne souhaitent pas s'impliquer dans un quelconque risque commercial associé au conseil d'un équipement. Cependant, chacune des sociétés de leasing a régulièrement affaire à certains fournisseurs ou importateurs, et les recommande à ses clients pour faciliter la transaction.

3.8 Financement des Fonds Propres

3.8.1 Disponibilité dans les Banques de Prêts de Participation et de Capital Risque

Les ressources financières à la disposition des banques, et de la plupart des autres investisseurs potentiels, sont l'épargne et les profits des autres personnes, qu'elles soient le résultat de leurs salaires, ou de leurs investissements. Un fois que leur capital est constitué, elles veulent recevoir une rente, tout en essayant d'éviter les risques trop importants. Plusieurs banques ont créé des filiales d'investissement, mais excepté pour la CFI, ces filiales n'ont pas une base financière importante, qui leur permettrait d'investir dans de nouvelles entreprises (Voir annexe D.).

En général, les banques marocaines ne sont pas une source de capital risque pour les PME. Les capitaux de lancement ne sont pas disponibles dans le système financier. Les sociétés d'investissement filiales des banques ne sont pas orientées vers les nouvelles affaires ou les prêts de fonds propres aux PME. Il existe par conséquent très peu de sources de fonds propres extérieurs.

3.8.2 Le Besoin de Garantie des Prêts

Tous les prêts à moyen et court terme au Maroc sont généralement assortis de garanties du client. Les garanties excèdent en général le montant des équipements ou des biens qui doivent être achetés. Pour obtenir un prêt, les promoteurs doivent avoir suffisamment confiance dans leur projet. Pour cela, ils doivent mettre tous leurs biens en garantie et prouver ainsi leur intérêt soutenu et leur engagement dans le projet.

Du point de vue du banquier, si le client refuse de mettre ses biens en garantie, ou s'il n'a pas de biens à offrir en garantie, il existe un risque qu'il s'occupe d'affaires qui semblent plus rentables à court terme... mais qui sont aussi plus risquées. Les banquiers voient d'un mauvais oeil l'utilisation des fonds empruntés pour de tels projets.

3.9 Programme de garantie Mutuelle

A cause des problèmes de garantie des prêts, la Banque Populaire a créé un système de garantie mutuelle basée sur une approche coopérative des entrepreneurs. A ce jour, cinq coopératives de cette nature ont été formées:

- Le Cautionnement Mutuel des taxis de Fes
- Le Cautionnement Mutuel des coiffeurs de Casablanca.
- Le Cautionnement Mutuel des artisans de Marrakech et d'Agadir
- Le Cautionnement Mutuel pour la société des Armateurs du Gharb.

Les associations sectorielles garantissent le paiement des échéances de prêts que son comité de direction a approuvé, pour des crédits contractés par ses membres. Des informations complémentaires concernant ces associations sectorielles sont présentées dans l'annexe 6.D.

3.10 Fiscalité

Le système fiscal marocain a subi un changement important, qui élimine progressivement la double taxation. L'objectif est de développer un système plus facile à administrer. Cependant, les responsables de l'administration ne sont pas totalement convaincus de l'efficacité de cette mesure et attendent le résultat final, lorsque le montant des impôts collectés sera connu. (Le nouveau système fiscal pour les entreprises est expliqué dans les annexes 3.A et 3.B., avec un exemple de calcul des impôts dans l'annexe 3.C.) Le taux d'imposition effectif est d'environ 43%.

L'un des éléments qui manque dans ce nouveau système fiscal est un

système de soutien aux entreprises récentes et les plus petites. Aux U.S.A., la plupart des petites entreprises sont imposées à un taux de 15%, jusqu'à ce qu'un niveau respectable de profits soit atteint. Comme nous avons également un système d'impôt sur le revenu, le niveau effectif d'impôt est en général supérieur à la tranche de 5000 \$. La conséquence d'un tel système est qu'il permet la croissance des entreprises les plus petites, et ne décourage pas leur évolution naturelle.

CHAPITRE IV

AGENCES ET INSTITUTIONS AU SERVICE DU SECTEUR DES PME

4.1 Les divisions PME des banques

La plupart des banques ont une division distincte pour les prêts aux PME, qui examine les dossiers de crédit. Ces divisions ont des ingénieurs et des économistes, qui examinent les dossiers, les études de faisabilité technique, et qui réalisent des études économiques. Leur avis sur la viabilité du projet est important au niveau du comité de décision du siège.

4.2 Groupes de Promotion des Investissements4.2.2 L'Office de Développement Industriel (ODI)

L'Office de Développement Industriel (ODI) est une société de l'état, qui a un seul siège situé à Rabat. L'ODI est avant tout une holding des grandes sociétés industrielles dans lesquelles elle a investi 2450 millions de dirhams jusqu'à l'année 1988. De ce montant, 1950 millions de dirhams, soit 80% ont été investis dans plus de 30 filiales dans lesquelles l'ODI a un contrôle effectif. 500 millions de dirhams ont été investis dans des participations au capital de sociétés dans lesquelles l'ODI n'a pas le contrôle.

Il est intéressant de noter que vingt entreprises appartenant à l'ODI font partie de la liste de société devant être privatisées. Les sociétés étaient essentiellement des filiales de l'ODI dans les secteurs de la coupe, du textile, et des IMME. Le schéma des participations de l'ODI est présenté dans l'annexe 6.6.

En 1988, l'ODI a travaillé sur 22 projets qui sont en cours de réalisation, représentant un investissement de 80 millions de dirhams et devant créer environ 1100 emplois. Lorsque les subventions de l'état ont été interrompues, l'ODI a été forcée d'économiser et n'a plus offert de services gratuits aux investisseurs potentiels du secteur des PME, pour ce qui concerne la préparation des projets. Actuellement, l'ODI n'offre ses services que sur une base d'honoraires. Dans le cadre de cette activité, l'ODI a réalisé 30 études sectorielles pour des activités futures. Ces études sont disponibles et peuvent être consultées dans la bibliothèque, par les clients qui ont contacté le service PME de l'ODI. Le client peut préparer lui-même ses propositions de projet en utilisant les informations contenues dans ces études, tandis que l'ODI examine et donne des conseils pour la faisabilité du projet de PME préparé par l'entrepreneur, en travaillant avec lui sur une base d'honoraires fixés à l'avance.

De plus, l'ODI maintient une agence à Paris, à partir de laquelle elle recherche des partenaires pour investir. Le Bureau de Paris a également été très utile pour trouver des contacts de sous-traitance dans les secteurs du textile et de la coupe. L'ODI négocie actuellement avec le gouvernement belge pour qu'un bureau de promotion similaire soit créé à Bruxelles dans le cadre d'une assistance technique relative au programme de crédit pour des sociétés mixtes.

4.2.2. La directions des études PME

La directions des études PME au Ministère du Commerce et de l'Industrie est spécialement chargée de l'expansion de la base industrielle au Maroc. Son bureau est situé dans un nouvel immeuble à Rabat. Cette direction a à son actif la coordinations de deux initiatives dans le domaine de l'aide aux PME, qui sont toutes deux financées par des dons internationaux. Le premier projet est la création de "deux cités industrielles" pour répondre aux contraintes liées à la disponibilité de terrains et de zones réservées à l'industrie; le second est relatif à l'augmentation du nombre de bureaux de représentation de l'ODI à l'étranger pour mieux servir les entreprises exportatrices. Etant donné que ces deux initiatives sont récentes, il est difficile d'évaluer leurs résultats.

4.2.3 Services d'études de faisabilité à la BNDE

Dans le cadre d'un programme financé par un don français et géré par la BNDE, 90% des coûts des études de faisabilité peuvent être financés avec un plafond de 200,000 FF (35 000\$). Ce programme de la BNDE est financé par un prêt d'une durée de 6 ans, qui peut être reconduit 3 ans.

4.3 Associations Commerciales

4.3.1 Les Chambres de Commerce

Le Maroc dispose d'un important réseau de Chambres de Commerce et d'Industrie qui n'est plus adapté à son économie en évolution. Le système des Chambres est constitué de 25 branches régionales à travers tout le pays, dominés par la Chambre de Commerce de Casablanca. Jusqu'à il y a deux ans, il était totalement dépendant des subventions de l'état. Ce système n'était pas efficace, souffrait d'absence de gestion, de crédibilité et de participation active des membres. Il tentait de fournir des services d'information, recevait les délégations étrangères, et établissait des certificats d'origine pour les exportateurs.

Dans le contexte des privatisations, le système des Chambres de Commerce essaie de devenir plus autonome, et peut évoluer pour être un moteur de la croissance du secteur privé. Les Chambres doivent encore être financées par des fonds publics. Une augmentation de la patente de 10% doit être donnée aux Chambres de Commerce et d'artisanat (76% et 24% respectivement). En conséquence, les Chambres ont accru leur chances d'obtenir des ressources stables. Pour bénéficier de l'augmentation de la taxe, les Chambres de Commerce ont présenté au Ministère du Commerce et de l'Industrie un budget ambitieux et un programme des services qu'elles ont l'intention de fournir.

Une indication de cette plus grande autonomie est l'autorisation qu'ont obtenu les Chambres de Commerce de recruter un personnel issu du secteur privé et de payer des salaires supérieures à ceux de l'échelle des salaires de l'administration.

Actuellement, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Casablanca est la seule qui a été restructurée de façon significative et ceci grâce à la nomination d'un nouveau directeur qui a travaillé en étroite collaboration avec le ministère, le conseil d'administration de la Chambre, et les associations affiliées. Les autres Chambres attendent les changements et la réorganisation à la Chambre de Commerce de Casablanca, avant d'entreprendre leur propre restructuration. Les Chambres régionales ont commencé à se renforcer en imposant leur présence dans les commissions de contrôle des entreprises (c'est à dire l'inspection sanitaire, le contrôle des prix, etc.).

Les plans à court terme de la Chambre de Commerce de Casablanca prévoient de créer quatre nouvelles divisions chargées de :

- 1) L'information et la documentation
- 2) L'assistance à la formation dans les PME
- 3) Le commerce international; et
- 4) la promotion et les relations publiques

Les plans d'action consistent à créer l'équivalent des deux premières divisions dans les Chambres régionales et de concentrer le programme des Chambres sur le secteur des PME. Auparavant, les Chambres de Commerce ont représenté les intérêts des grandes entreprises, et du secteur commercial.

Le réseau des Chambres de Commerce est complété par la Confédération Générale Economique Marocaine (CGEM). Cette organisation est considérée comme l'équivalent de l'association du "Patronat" en France. La CGEM représente de façon efficace les intérêts des grandes entreprises Casablandaises. En conséquence, les dirigeants des petites et moyennes entreprises considèrent que leurs préoccupations sont différentes de celles de la CGEM.

4.3.2 Associations Sectorielles de l'Industrie et du Commerce

En plus de la Chambre de Commerce et de la CGEM, le secteur privé comprend, parmi ses représentants, un large éventail d'associations professionnelles. Il y a un grand nombre d'associations, et d'après le Kompass 1987/1988, 90 environ pouvaient être considérées comme "opérationnelles", c'est à dire disposant d'un bureau et d'un téléphone. En fait, la majorité de ces associations n'est pas opérationnelle. Elles sont regroupées en 14 catégories, comprenant des agriculteurs, des entreprises du bâtiment, des entreprises du secteur du bois, des IMME (Industries des Métaux, mécaniques et électriques), des entreprises des secteurs du textile et du cuir. Il n'y a pas d'association des associations.

Les associations défendent les intérêts professionnels spécifiques de leurs membres, qui ne sont souvent que quelques entreprises. Les associations les plus dynamiques et importantes (moins de six), représentent leurs membres dans les commissions inter-ministérielles, lorsque les questions relatives au secteur privé concerné sont débattues (coûts de production, droits de douane, code du travail et charge fiscale). Les membres paient en général une faible cotisation s'élevant à 500 ou 5000DH par an.

Plusieurs associations importantes ont été identifiées par le groupe d'étude comme représentant des secteurs en croissance, et constituées de membres favorables à une augmentation de la participation, par des actions d'élargissement au secteur des PME. Ces associations sont décrites dans l'annexe 6.H. L'annexe présente leurs réalisations passées et leur stratégie actuelle. Les associations qui pourraient être soutenues, dans le contexte d'un encouragement à la croissance du secteur et de son autonomie, sont celles du textile (ANIT), des Industries Mécaniques et Électriques (IMÉ), du Bâtiment (BIPPE), et de l'agro-industrie (FICOPAM).

4.4 Les Instituts de Formation et les Associations Régionales.

Une des initiatives les plus ambitieuses au Maroc a été le développement des efforts de formation. Il existe un large réseau d'instituts de formations publics ou privés qui sont stratégiquement positionnés entre le secteur éducatif traditionnel et le monde du travail. Il existe environ 1200 instituts publics et 600 instituts privés qui comptent une population totale de 120 000 étudiants par an. Le nombre de diplômés de ces instituts qui entrent dans la vie active chaque année est de 40 000. La majorité de ces instituts ont été créés après 1984, à la suite de réformes engagées par SM le roi pour encourager l'investissement dans les instituts publics et privés. Chaque ministère chargé d'une mission technique a un certain nombre d'instituts à travers tout le pays qui assurent une formation dans l'activité spécifique du ministère: Maritime et Pêches, Agriculture, Tourisme, Travaux Publics, Mines, artisanat.

Le financement des instituts publics se fait grâce à une taxe obligatoire sur les salaires (1.6% du total de salaires des entreprises). Les instituts privés s'autofinancent grâce aux droits d'inscription versés par les étudiants, bien que l'association des instituts privés réclame une portion des revenus de la taxe obligatoire.

Au niveau des instituts publics, le cycle de formation comprend trois niveaux: spécialisation, qualification et technicien. Les instituts privés offrent des formations dans les domaines du secrétariat, de la comptabilité, de l'informatique et des bases en gestion.

Les instituts publics sont administrés par le "Ministère des Travaux publics, de la Formation Professionnelle et de la Formation des Cadres, TPFPPFC". Ces instituts ont récemment introduit un programme que nous ne pouvons qu'approuver de modules en comptabilité et dans la gestion d'une entreprise individuelle. La direction du planning de ce Ministère a décidé la première d'encourager tous les étudiants du TPFPPFC, dès le début de leurs études, à considérer une affaire personnelle comme la meilleure chance d'obtenir un emploi.

Le Ministère réalise un certain nombre d'activités. Il offre aux étudiants des guides leur indiquant comment créer une entreprise, sponsorise des séminaires d'information sur les sujets critiques pour la création d'entreprises, par exemple comment obtenir les prêts jeunes promoteurs et comment profiter de la loi 16. De même le ministère organise des visites d'entreprises, invite des hommes d'affaire à animer des groupes d'orientation, distribue des informations et des données utiles, et publie régulièrement un journal destiné aux nouveaux entrepreneurs. Il assure le travail de suivi de ses étudiants qui créent leur affaire et les présente même aux banques.

Un phénomène important au Maroc est l'apparition de nombreuses "associations régionales de développement économique et social", qui portent le nom de la région d'origine. Leur objectif est de promouvoir l'investissement dans leurs régions dans tous les secteurs. Ces associations seront des intermédiaires quasi privées entre les investisseurs potentiels, les autorités locales et les comités locaux qui seront finalement responsables des investissements en dehors des centres urbains. Les associations publient des lettres d'information et conduisent des programmes spécifiques à leurs régions. Elles affirment pouvoir aider les entrepreneurs à trouver des terrains et des lieux d'implantation et peuvent ouvrir les portes des entreprises régionales et des autorités locales. Etant donné la récente création de ces associations, il est encore trop tôt pour dire quel sera leur impact et dans qu'elle mesure elles pourront attirer de nouvelles entreprises et aider à leur développement.

4.5 Lois au Profit du Secteur des PME

La loi "16" a été promulguée en juillet 1989. Elle est l'extension de la loi 34/87 (voir Annexe 6.B et 6.C.). Elle est destinée aux diplômés des écoles de formation. Elle est conçue pour supprimer les obstacles à la création d'entreprise pour les entrepreneurs qui opèrent dans le cadre de la loi Jeunes Promoteurs. Cette loi ne s'applique pas aux médecins ou aux juristes ou aux professions libérales, ou à ceux qui ont reçu une formation professionnelle, qui ont déjà largement profité du programme Jeunes Promoteurs.

Dans le cadre de la loi 16, il y a trois encouragements à la création d'entreprises:

- Un exonération d'impôt sur le revenu pendant cinq ans.
- Les diplômés peuvent créer leur entreprise n'importe où, et bénéficier des avantages prévus par le code des investissements dans le cadre de la loi jeunes promoteurs.
- Les diplômés des instituts techniques et des écoles de formation peuvent travailler dans n'importe quelle entreprise sur la base de stages, sans être engagés contractuellement. Il peuvent gagner une expérience professionnelle en étant payés ou non, mais ne doivent pas être obligatoirement employés contractuellement.

Le troisième encouragement est particulièrement important. Les employeurs montrent une réticence à engager de nouveaux employés car cela les oblige à signer un contrat d'emploi, comme il est prévu dans le code du travail; la loi 16 réduit cet obstacle.

Les diplômés des écoles de formation, publiques ou privées sont encouragés à rechercher un financement dans le cadre de système jeunes promoteurs. Dans le cadre de cette loi, il peuvent acquérir une expérience en tant que stagiaire. Ils sont exonéré des taxes sur les bénéfices et de la T.V.A. au cours des phase critiques IV et V. De plus, ils peuvent bénéficier des avantages des codes d'investissement, même s'ils établissent une PME à Rabat ou Casablanca.

4.6 Universités et Ecoles de Commerce

Le système universitaire marocain ne comprend pas une école de commerce à part entière, bien qu'il existe dans ses "Facultés de Sciences Economiques" une option modeste de gestion/commerce. Dans la plus grande université, l'université Mohammed V de Rabat, il y a seulement 25 étudiants dans l'option gestion, qui avaient du passer par un système très sélectif pour être admis. Bien que le système universitaire marocain ne soit pas orienté vers le commerce et l'entreprise, les formations en économie et d'ingénieurs semblent générer le plus grand nombre d'entrepreneurs.

L'école de commerce qui a la meilleure réputation au Maroc est l'ISCAE, Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des entreprises à Casablanca. Elle dépend du ministère du Commerce et de l'Industrie et compte environ 150 diplômés par an. Ils sont directement recrutés par le secteur industriel, et sont très demandés par les grandes entreprises. La formation de l'école comprend des cours en comptabilité, gestion du personnel, marketing et commerce international. Elle reste relativement faible en ce qui concerne la formation des étudiants pour gérer les problèmes de création d'entreprise, comme cela est montré dans la section 2.3 et 2.4 de ce rapport.

Un élève récemment diplômé nous a indiqué que 30 étudiants avaient pour objectif de créer leur propre entreprise à la sortie de l'école. Parmi les 30, seul un étudiant a pu réaliser son objectif. Les autres ont abandonné leur projet car il n'ont pu obtenir un prêt bancaire à cause des garanties demandées.

CHAPITRE V

RECOMMANDATIONS

5.1 Principales Conclusions

L'enquête de base de cette étude avait pour objectif d'identifier les contraintes à la réalisation des objectifs de politique économique. Le principal objectif de cette politique est de trouver des solutions au grave problème de chômage, particulièrement chez les jeunes et les diplômés des écoles et des universités marocaines qui rentrent dans la vie active chaque année. Un second objectif est d'accroître les opportunités d'emploi dans le secteur privé par la création de nouvelles petites et moyennes entreprises. L'étude a permis de faire plusieurs constatations importantes:

- Le nombre de candidats à la création d'entreprise s'est accru de façon significative au cours des cinq dernières années.
- En 1988, il y a eu 11 000 demandes de Certificat négatif ce qui donne une idée d'un nombre d'entreprises qui auraient pu être créées. Le nombre d'emplois est de 4 à 5 en moyenne par entreprise. Il aurait été théoriquement possible de créer des emplois supplémentaires pour 44 000 à 55 000 personnes, si tous ces projets de création avaient pu passer les quatre autres phases suivantes.
- Tandis que les PME atteignent un stade de maturité, le nombre d'emplois approche la moyenne de 21.7 employés par entreprise après 3 à 5 ans.
- Il y a environ 400 000 entrepreneurs potentiels au Maroc. S'ils pouvaient tous créer une entreprise avec une moyenne de 4 à 5 employés, le potentiel d'emplois serait de 1.5 million, ou le double du taux actuel d'emploi au Maroc (y compris les emplois à l'étranger des TME).

5.2 Evolutions Importantes

La conclusion de l'équipe d'étude est qu'une tentative de prendre avantage des évolutions économiques et sociales est la plus prometteuse pour la réussite de ce projet. Un projet pour la promotion des emplois dans le secteur privé qui ne répondrait qu'aux contraintes qui existent à l'heure actuelle, nécessiterait des changements constants d'objectifs, étant donné que l'environnement se modifie sans cesse.

Les évolutions importantes et qui seront déterminantes pour les PME sont les suivantes :

a. Exigences du marché international

La concurrence sur les marchés internationaux devient de plus en plus vive. Les produits marocains seront confrontés à une concurrence dans les domaines des prix et de la qualité, qui sera de plus en plus forte.

Les importateurs étrangers sont de moins en moins satisfaits de la qualité des produits marocains à cause du nombre de petits défauts. Cette marchandise faite pour l'exportation qui a des défauts est en fait vendue sur le marché local, évitant ainsi les droits de douane et permettant de faire un profit non déclaré par rapport aux marchandises qui paient ces droits.

b. Evolutions dans l'état

Il semble qu'il y ait une réelle volonté de l'administration aux plus hauts niveaux de se retirer du contrôle du secteur privé et de faciliter la création de nouvelles entreprises.

c. Evolution de l'Education

Les entrepreneurs potentiels ont une formation qui va en s'améliorant. Les entrepreneurs actuels qui ont réussi ont reçu une formation de faible niveau, étant issus d'une population qui avait ce faible niveau. Actuellement, plus de personnes arrivent au niveau du baccalauréat ou de l'enseignement supérieur, et il y a de moins en moins d'abandons de personnes qui entrent dans la vie active. Ceci est dû en partie à l'absence d'opportunités de travail. Néanmoins, l'entrepreneur de demain aura une meilleure formation.

d. Evolutions Démographiques

L'accroissement de la population urbaine se poursuivra, en partie à cause de l'émigration à partir des zones rurales.

Tandis que la population urbaine s'accroîtra, de plus en plus de personnes seront à la recherche d'un emploi rémunéré.

e. Evolutions Sociales et des attitudes

Il y a de plus en plus de jeunes femmes employées, particulièrement dans les zones urbaines.

La télévision crée une forte demande des consommateurs. Auparavant, la télévision était volontairement limitée, à cause des concepts religieux et traditionnels. Elle devient cependant un facteur important dans la culture marocaine. La demande de plus de programmes s'accroît. La télévision stimule chez les téléspectateurs le désir d'imiter le mode de vie moderne.

Les attitudes envers le travail dans le public par rapport au privé changent. Auparavant, le principal objectif de beaucoup de diplômés était de trouver un emploi dans l'administration. Petit à petit, la société marocaine évolue et considère les entrepreneurs comme un moyen acceptable de gagner sa vie.

f. Evolutions Economiques

Les fonds rapatriés par les IME ont diminué de 17% en 1988.

Les ventes et les prix du phosphate évoluent à la baisse

Le Maroc a toujours un avantage comparatif des coûts de main d'oeuvre.

Ces évolutions risquent d'avoir un impact important sur le développement futur des PME. Les nouvelles entreprises devront être plus compétitives, et à un niveau international. Elles devront adopter des systèmes modernes de production et de commercialisation. L'état marocain devra apporter son aide et donner des directives au secteur des PME, plutôt que de contrôler. Un secteur des PME plus structuré sera nécessaire. Les zones urbaines devront encourager la création des PME. Un mécanisme de financement original devra être mis au point pour assurer la croissance des PME.

5.3 Principaux Acteurs Institutionnels

La sélection des agents à travers lesquels l'intervention dans le cadre du projet aura lieu est un facteur déterminant pour sa réussite. Pour les phases préliminaires de création des PME, I, II et III, l'état, les Banques, les Chambres et les associations professionnelles devront être des intervenants importants. Les chambres et les associations professionnelles devront être soigneusement analysées. Elles devront être mieux structurées pour pouvoir clarifier leurs services aux entrepreneurs potentiels, aider à la restructuration des PME existantes, et préparer les demandes de prêts qui seront présentées aux

Pour la phase III, les banques continueront d'être des intervenants importants. Le financement des entrepreneurs potentiels par le biais de programmes existants ou la création de nouveaux instruments financiers doit être envisagée sur la base du financement du fond de roulement et de crédits à moyen terme.

Pour toutes les phases, une diminution de l'intervention de l'administration dans les activités du secteur privé doit être encouragée. Ceci nécessite des réformes administratives. L'objectif des réformes administratives doit d'abord permettre une plus grande autonomie du secteur privé et d'accélérer les mesures administratives requises pour encourager la croissance et l'expansion des PME.

5.4 Proposition de stratégie pour la promotion de nouvelles entreprises

Le groupe de travail recommande une intervention dans le secteur qui soit innovative dans la forme et dans le contenu. Elle devra contenir le même type de facteurs de "risque" que l'on attend des entrepreneurs qui s'engagent dans un nouveau projet. Les recommandations ont pour objectif d'avoir un impact à moyen et long terme, plutôt que des ajustements à court terme.

La stratégie que nous recommandons comprend trois parties :

- . Un programme de réformes administratives juridiques, et de procédure;
- . Un programme de développement des institutions pour structurer les services d'aide aux PME. Ce soutien au secteur privé peut être apporté par des organisations existantes.
- . Un programme de financement qui serait basé sur l'extension des programmes existants ou sur la création d'un programme pilote qui accélérerait le développement des instruments financiers. Ces instruments serviraient essentiellement à la mobilisation de capitaux.

5.4.1 Programme de réformes administratives

Le chapitre 2 du rapport a permis de constater que l'environnement dans lequel les PME opèrent est gêné par les contraintes et contrôles administratifs. Ces procédures sont inadaptées aux exigences actuelles et futures de ce secteur.

Il y a un manque de transparence, de structuration, de confiance, et de régularité dans la procédure d'autorisation administrative. Cependant, il y a des facteurs importants qui indiquent que l'état, qui est en

parti responsable de la création de l'environnement, est engagé pour réduire les contraintes administratives, et à se retirer des activités du secteur privé.

La volonté politique actuelle de changement est en conformité avec les propositions de réformes administratives. Bien que l'équipe soit convaincue de cette volonté de changement, L'état manque des ressources financières et techniques pour matérialiser cette volonté.

Les réformes administratives devront avoir pour principal objectif l'harmonisation entre les lois et procédures prévues par les textes et ce qui est effectivement appliqué. Si l'état déclare que sa volonté est de simplifier les procédures d'investissement, la procédure doit effectivement être simplifiée dans la réalité, de telle manière que cela soit vérifiable.

Réformes proposées:

- Le besoin de protection du public en ce qui concerne la fraude et les autres activités illégales par l'état dans le processus de création d'une entreprise - ne devrait pas nécessiter de formalités autre que le dépôt d'un dossier de Création au registre du Commerce. Le dossier devra comprendre une demande de nom pour l'entreprise, une simple preuve de compte bancaire, une demande de formulaires fiscaux et un numéro de dossier d'entreprise qui sera utilisable pour toutes les phases suivantes. Il devra être possible d'obtenir les formulaires de demande par simple courrier postal.
- L'exigence d'un enregistrement fiscal pour l'impôt sur le revenu devrait être simplement satisfaite par la communication du numéro de dossier d'entreprise du Registre du Commerce au département des impôts au Ministère des Finances.
- L'administration devrait prévoir une option d'enregistrement par voie postale et pas seulement sur présentation personnelle au guichet.
- L'état devrait autoriser et permettre à n'importe quelle institution de créer un "Guichet unique" pour démarrer une nouvelle entreprise dans le secteur privé. Il ne devra plus y avoir un monopole des services aux PME.

Les résultats espérés des réformes politiques sont:

- L'octroi d'un numéro de dossier d'entreprise unique suffirait à prouver l'existence légale de l'entreprise. Il devrait permettre à l'entrepreneur de débiter la phase III, la phase de financement et la phase IV, les opérations de démarrage. L'entrepreneur ne sera plus obligé de faire le "marathon" des guichets.
- La sélection de la forme juridique de société anonyme pourrait être freinée, car elle résulte en une double taxation, et n'est pas appropriée au type d'environnement juridique de la PME typique.

- Les demandes pour bénéficier des avantages des codes d'investissements pourraient être faites après que l'entreprise ait commencé à être opérationnelle. Un seul formulaire devra être nécessaire. Les approbations devraient être automatiquement accordées, si les exigences minimum sont satisfaites.

Ce qui justifie un processus administratif très simplifié est que, pour les PME, le marché devrait déterminer la viabilité économique d'une entreprise, plutôt que l'état à travers son système compliqué de procédures administratives et d'autorisations.

Les réformes administratives supplémentaires pourraient être:

- Une révision complète du code de Commerce, du Code du Travail et du code pénal, pour s'adapter à un environnement des affaires qui a changé. L'équipe a constaté un manque de protection de l'entrepreneur en cas de faillite, au cours de la liquidation de son entreprise avec les créiteurs.
- L'équipe recommande un désengagement de l'état du contrôle des Chambres de Commerce et des Association Sectorielles, y compris de l'Association des Banquiers. Ne ne pensons pas que des organisations qui ont un personnel composé de fonctionnaires soient représentatives des préoccupations du secteur privé.

L'équipe recommande que des études supplémentaires soient réalisées dans le domaine des entreprises déclarées et non déclarées. L'étude devra examiner les facteurs qui encouragent -- et découragent -- les entreprises à se déclarer.

5.4.2 Etendre les Services d'Aide aux PME

La phase d'analyse de l'étude a mis en évidence des écarts importants entre la perception de l'entrepreneur quant aux produits financiers, lignes de crédit, sources d'information sur le marché, procédures administratives, et l'existant. De plus, l'analyse a révélé qu'il existait fréquemment une faiblesse financière des petites et moyennes entreprises. Les entrepreneurs des PME connaissent mal les techniques de planification nécessaires pour évoluer et s'adapter à une concurrence croissante et à des marchés de plus en plus exigeants sur le plan technique.

Une assistance spécifique aux chambres de commerce et aux associations professionnelles devrait être profitable. Elle pourrait commencer avec un programme pilote pour l'une des Chambres secondaire ou tertiaire, dans une petite ville ou une ville rurale, dans le domaine de la conception d'un programme pour les PME et la dissémination des informations. Une assistance pourrait être donnée aux associations professionnelles dans des secteurs en croissance. Ceci leur permettra d'atteindre efficacement les membres existants et de nouveaux membres, dans les domaines de la gestion, de séminaires de formation et d'assistance à la création d'entreprises.

5.4.3 Extension du Financement

Le manque de capitaux propres à été cité comme la contrainte majeure des entreprises existantes, particulièrement dans la phase critique de démarrage. Le groupe de travail ne recommande pas d'instituer une politique de crédit facile à travers le secteur bancaire ou pour de nouveaux projets. Mais le manque de fonds "désencadrés" et l'exigence de garanties collatérales importantes pour les prêts aux nouvelles entreprises est un obstacle majeur au développement des entreprises.

Le groupe d'étude reconnaît la valeur et la simplicité des garanties collatérales des programmes existants, et inclus de ce fait dans ses recommandations la participations à divers programmes de financement qui sont valables et répondent aux évolutions.

Le groupe d'étude recommande également la création d'une fond d'union de crédit/mutuelle qui pourrait s'inspirer d'un instrument bancaire marocain existant, connu sous le nom de "cautionnement mutuel". Cet instrument est uniquement disponible à la Banque Populaire et regroupe les PME d'une profession. La base du cautionnement mutuel est le besoin de prêts pour acheter des équipements. A travers l'association de garantie mutuelle, les PME fournissent une garantie collective à la banque en garantie des prêts, à condition que la PME donne un nantissement sur l'équipement.

Ce concept pourrait être élargi à d'autres PME dans d'autres secteurs industriels, à travers un développement institutionnel élargi du secteur ou des associations professionnelles affiliées. Un fonds de garantie sera créé grâce à l'AJB et qui pourra être alimenté par les associations et leurs membres. Les banques qui adhèrent au projet devront assurer leurs prêts, avec une partie de l'intérêt qui leur échoit. L'équipe recommande que la gestion du fonds de garantie soit confiée à un conseil composé de membres des Chambres, de quelques associations professionnelles et sectorielles, et les banques privées choisies par l'association des banquiers.

Remarque: cette proposition d'un intermédiaire financier supplémentaire et le mécanisme d'investissement associé a déjà été faite comme méthode de mobilisation de capitaux propres dans le rapport en date du 21 Mars 1989.

ANNEXES

PARTIE 1

INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES SUR LE MAROC ET LE SECTEUR DES PME

ANNEXE 1

PRINCIPALES STATISTIQUES DE L'ECONOMIE MAROCAINE

ANNEXE 1.A

PRINCIPALES STATISTIQUES ECONOMIQUES DU MAROC

Surface:	711 000 km carrés
Irriguée ou arable:	.80 000 km carrés - 12%
Population:(est mi-1988)	24 millions
Population:Taux de croissance	2.6%
Urbaine	46%
Moins de 20 ans	52%
Active	30%
Population des principales villes (estimation)	
Casablanca	2.2 millions
Rabat (capitale)/Salé	1.1 millions
Fes	0.5 millions
Marrakech	0.4 millions
Meknes	0.3 millions
Tanger	0.2 millions
Population rurale:	54%
Pourcentage agriculteurs:	47%
Population animaux de ferme:	16 à 17 millions (60% ovins)
Alphabétisation:	28%
Religion:	Islam 97%
Ressources naturelles:	Phosphates Plomb, manganèse
PNB - 1988:	23 Milliards \$ - 184 Milliards DH
PNB par habitant:	950 \$ - 7 693 DH
PNB taux de croissance:	3.6%

En Pourcentage du PNB 1988

Agriculture	18%
Industrie	17%
Commerce	20%
Services	12%
Administration	10%
Exportations	22%

Annexe 1.A

Facteurs de la balance des paiements 1988 (avant paiement des dettes)

Exportations:	3.7 Milliards \$ - 29.750 MM DH
Importations:	4.9 Milliards \$ - 39.130 MM DH
Balance Commerciale:	(1.2) Milliards \$ - 9.380 MM DH
Voyages:	1.0 Milliards \$ - 7.700 MM DH
Travailleurs à l'étranger	
Rapatriement de fonds:	1.5 Milliards \$ - 11 682 MM DH (Baisse de 17% en 1988/1987)

Remboursement des dettes en % des exportations 46%

Tourisme étranger: 1.1 milliards \$ 9.050 MM DH

2 millions de touristes, 24% français, dépense de 550 \$ par personne, ce qui représente un accroissement de 24% du tourisme en volume en 1987-88

Principales exportations (par ordre d'importance)	Acide phosphorique, phosphates, fertilisants fertilisants (coupe) Crustacés (crevettes) et mollusques Agrumes Bonneterie Poissons- frais, en conserve, salé, séché Legumes en conserve Tapis Fulpe de papier Chaussures et articles en cuir Tomates fraîches (variété d'automne)
--	--

	Valeur des exportations
Phosphates, produits minéraux etc.	40%
Agriculture	28%

<u>Principales importations</u> (par ordre d'importance)	Produits pétroliers Acide sulfurique Autres produits chimiques Equipements et machines Blé Bois Produits plastiques Fer et acier Véhicules utilitaires Bateaux et navires Papier et carton Huile de table Machines textiles Coton
---	--

33

Annexe 1.A

	Valeurs des importations
Huiles pétrolières .	12%
Soufre et produits chimiques	12%

<u>Principaux partenaires commerciaux</u> (1988)	<u>Exportations</u>	<u>Importations</u>
	France 26%	France 22%
	Inde 9%	Espagne 8%
	Espagne 7%	R.F.A. 7%
	R.F.A. 6%	U.S.A. 7%
	Italie 6%	Italie 6%
	Japon 5%	Canada 5%
	Belgique 4%	Irak 5%

SITUATION DE L'ECONOMIE MAROCAINE

L'économie marocaine continue de souffrir de ce qui a été appelé les "chocs Internationaux", qui comprennent la poursuite de l'état de guerre dans les zones sahariennes du sud, et la situation difficile de l'économie qui résulte du haut niveau de la dette internationale. Les banques commerciales créditrices et le F.M.I. ont conçu des programmes d'ajustement structurel de l'économie.

A l'indépendance, le Maroc a favorisé une politique d'investissements pour la "substitution des importations", à travers un système de tarifs douaniers ou d'interdictions d'importation. Un programme de marocanisation des avoirs étrangers a été mis en place en 1972.

Pour répondre aux besoins du Maroc en produits pétroliers, en biens d'équipement et en matières premières pour ses industries, l'état marocain a emprunté auprès d'organismes étrangers. Le besoin en ressources et le déficit du financement net extérieur a atteint un sommet de 20% par an; actuellement, 82% à 86% de la valeur des exportations actuelles seraient nécessaires pour le remboursement des prêts, si les rééchelonnements n'avaient pas été possibles.

Lorsqu'il ne fut plus possible d'emprunter à l'extérieur, l'importation de biens d'équipements pour la production locale n'a plus été possible. On a estimé que les produits marocains qui bénéficiaient de quotas de protection et d'autres barrières étaient trop chers. Le marché intérieur marocain est trop petit et, de ce fait, les avantages de la production en grande quantité n'ont pu se matérialiser. La réponse à une telle situation, d'après les programmes d'ajustement structurel de la Banque Mondiale et du F.M.I., était d'abandonner la politique de substitution des importations et de confronter les producteurs locaux à la concurrence des importations, tout en recherchant "l'avantage concurrentiel" du Maroc dans la production de bien à l'exportation.

La principale exportation du Maroc jusqu'à l'année 1988, a été les phosphates, en tant que produit brut ou en produits dérivés et en fertilisants. Cependant, la prise de conscience des dangers de l'utilisation abusive des phosphates s'est accrue, et ce marché se contracte par conséquent.

Les principales ressources en devises proviendront à l'avenir du tourisme, de la sous-traitance dans le domaine du textile (coupe), et des crustacés et mollusques. Les produits agricoles, transformés de façon artisanale ou industrielle ont de bonnes perspectives et poursuivront leur croissance.

Le marché principal du Maroc pour les produits agricoles a été traditionnellement la France. Avec l'entrée de l'Espagne et du Portugal dans le marché commun, le Maroc pourrait perdre une part de son marché français pour les produits agricoles, (y compris le vin, les légumes, le poisson, les olives, et les agrumes). Il est nécessaire de développer des maintenant de meilleures alliances commerciales avec les autres pays européens pour bénéficier des quotas supplémentaires, y

compris dans les pays qui ne font pas partie du marché commun. Ce marché potentiel n'est pas bien développé pour le Maroc.

Structure du PNB

Le secteur industriel représente 35% du PNB, et la production 20%. Plus de la moitié du PNB est constitué par les secteurs commerciaux, étatiques et des services.

A l'exception de quelques secteurs industriels avec un ratio élevé capital/travail, l'industrie Marocaine est constituée en majeure partie de petites industries et d'artisans. Depuis la période d'orientation jusqu'à la période de substitution des importations, le secteur de la production a été orienté vers la production de biens de consommation, tandis que les biens de production ne représentent que 10% du total. Les industries qui ont les plus faibles niveaux de salaires, comme le textile et la bonneterie, sont celles qui ont le niveau le plus élevé d'exportation.

Le secteur agricole, où le Maroc bénéficie de certains avantages comparatifs, continue de diminuer en pourcentage du PNB, à cause d'une faible productivité. Cependant, le Maroc continue de dépendre de la production agricole. Les conserves et frigos, bois, cuir et produits en cuir, la fabrication d'habits et la bonneterie constituent les principales exportations. Dans ces domaines, l'avantage comparatif du Maroc est basé sur sa proximité des marchés de consommation en Europe, et reste très lié au coût relativement faible de la main d'oeuvre marocaine. L'économie a bénéficié de deux bonnes années de production agricole, grâce à des pluies suffisantes qui sont arrivées à un moment opportun. La préoccupation d'une future "sécheresse", ou une infestation de sauterelles, existe toujours.

Balances de Echanges

L'Inde, principal client d'acide phosphorique, a interrompu ses achats pendant huit mois en 1988, à cause d'une mésentente commerciale. La vente d'acide phosphorique a baissé de 2.5 milliards de dirhams. Ceci a eu pour effet de diminuer fortement les exportations pendant les huit premiers mois de l'année de 5.6% (1 milliard de dirhams) par rapport à la même période de l'année précédente; les importations se sont accru de 18.2% au cours de la même période (4.5 milliards de dirhams). L'accroissement du coût des importations est principalement dû à: (1) l'accroissement du coût du pétrole d'un milliard de dirhams, pour le même niveau de production environ, et (2) aux produits semi-finis d'une valeur de 1.4 milliards de dollars; et (3) un accroissement des biens d'équipement de 1.8 milliards de dirhams. Au cours des huit premiers mois de 1988, le Maroc a dépensé 400 millions de dirhams pour les produits alimentaires et 400 millions de dirhams pour les biens de consommation, importations qui ne sont pas souhaitables dans la situation économique actuelle.

La balance commerciale à Août 1989 était en déficit de 12.8 milliards de dirhams; ceci représente un accroissement de 76% du déficit. Le ratio de couverture des exportations par rapport aux importations a diminué de 73% en 1988 à 56% en 1989

56

ANNEXE 1.C

STATISTIQUES DE LA POPULATION ET DE L'EMPLOI

Population totale du Maroc (1988) - 23,958 millions
 Population urbaine: 10.3 millions -44% (année de base 1986)

58% de la population masculine a moins de 25 ans
 59% de la population féminine a moins de 25 ans.

La structure de l'emploi était:

65% d'hommes (âgés entre 15 et 60 ans)
 20% de femmes (âgées entre 15 et 60 ans)

Types d'emplois:

Travailleurs manuels	44%
Commercial et vente	13%
Secteur de services	13%
Professions libérales	10%
Administration	9%

Situation d'emploi :

Travailleurs salariés	64%
Indépendants	14%
Travailleurs à la maison	6%
Assistance familiale	3%
Apprentis	3%
Employés d'autres personnes	3%

Emploi dans le secteur industriel: (1987/1988)

	No. de Secteur	(000)	
Agro-alimentaire	(10/11)	95.6	
Textile	(13)	63.8	
Usines	(14)	52.4	
Mines et carrières	(18)	24.0	
Chimie	(25)	23.2	
Acier	(20)	19.3	
Cuir	(15)	14.8	
Papiers et cartons	(17)	12.1	
Bois et produits dérivés	(16)	11.1	
Matériel électrique	(23)	10.5	
Plastique et caoutchouc	(26)	10.6	
Boissons et tabac	(12)	10.4	
Transport	(22)	8.4	
Matériel de construction	(21)	5.9	
Industrie des Métaux	(19)	2.4	
Emplois totaux		355.1	+20% de croissance/1987
FME (<100 employés)		92.0	26% du Secteur Industriel

Emplois dans l'administration:	332.6
Emplois en zone urbaine:	3212.0

ANNEXE 1 C

STATISTIQUES DE L'EMPLOI
ET DE LA POPULATION
ENQUETE 1988

	1986	1987	1988
	-----MILLIERS-----		
Population totale	22 703	23 376	24 958
Population urbaine	10 122	10 544	11 258
Population active	3 212	3 370	3 504
Active avec un emploi	2 713	2 888	3 028
Active sans emploi	499	482	476
Pourcentage de population urbaine active	31.7%	32.0%	31.1%
Population totale:(urbaine et rurale)			
De 15 à 24 ans	4 636	4 750	4 867
De 25 à 44 ans	5 202	5 431	5 670
De 45 à 64 ans	2 552	2 616	2 692
Plus de 65 ans	911	954	1 002
Popul de plus de 15 ans, moins de 65 ans	12 390	12 751	13 218
Population active de plus de 15 ans	3 132	3 284	3 417
% de la population active, plus 15 ans	25.3%	25.7%	25.9%
Taux d'activité par tranche d'âge			
De 15 à 24 ans	36%	34%	34%
De 25 à 44 ans	62%	63%	63%
De 45 à 59 ans	51%	51%	51%
Plus de 59 ans	24%	23%	23%
Plus de 15 ans	48%	48%	48%
Taux de chômage			
De 15 à 24 ans	31%	28%	28%
De 25 à 44 ans	12%	12%	11%
De 45 à 59 ans	7%	6%	5%
Plus de 59 ans	7%	5%	4%
Plus de 15 ans	16%	12%	14%
Pourcentage entre 15 et 60 ans			
Niveau d'éducation	Hommes	Femmes	Total
Diplômes Enseignement supérieur	24%	17%	20%
Lycée	13%	8%	11%
Université	14%	9%	12%
Total	52%	34%	43%
Population active	65%	20%	24%

Source: annuaire statistique du Maroc 1988 et statistiques de l'emploi de la Direction de la Planification de la formation professionnelle.

ANNEXE 1.D

PROJECTIONS DEMOGRAPHIQUES

Accroissement de la population - Passé et projections

Année	1986	1987	1988	1990	1995	2000
Urbaine Millions	10.3	10.5	11.0	12.6	13.7	16.0
Croiss. an(%)		1.9	5.1	7.1	1.7	3.4
Rurale - millions	12.4	12.8	13.0	13.6	14.4	15.8
Total - millions	22.7	23.3	24.0	26.2	28.1	31.8

Projections du centre d'étude et de recherche
Données de base du recensement

ANNEXE 1.E

1988 - TAUX DE CHOMAGE PAR AGE ET NIVEAU D'EDUCATION

Age	15 à 24	25 à 44	45 à 59	Total
NIVEAU D'EDUCATION				
Sans:				
Primaire	18.4%	9.0%	1.9%	10.2%
Ont accompli:				
Elémentaire	35.4%	12.7%	3.5%	19.0%
Secondaire	55.3%	18.9%	0.8%	27.0%
Baccalauréat	66.6%	26.6%	1.1%	30.2%
Licence	30.2%	6.9%	0.7%	7.0%
Universitaire	51.8%	12.8%	0.9%	16.0%
Professionnel	48.3%	19.9%	5.0%	27.0%
Total	27.5%	11.6%	4.4%	13.9%

Source: Ministère des Travaux Publics

ANNEXE 1.F

RECENSEMENT 1988 DES PME DU MINISTERE DU COMMERCE ET DE L'INDUSTRIE

Un recensement de 1969 des entreprises ayant les mêmes caractéristiques que les PME montre que l'on comptait environ 2800 établissements de ce type qui employaient 5 à 50 personnes, avec une moyenne de 13 employés par établissement.

D'après l'enquête du Ministère de l'Industrie concernant le secteur industriel, à la fin de 1988, le nombre de PME qui avaient moins de 100 employés avait augmenté pour atteindre 4 241; ceci représente un accroissement de 33% sur un intervalle de dix ans environ. Les PME représentaient 87% du nombre total d'entreprises industrielles, 27% de la valeur de la production industrielle de 1988, 19% de la valeur ajoutée et 16% de la valeur des exportations industrielles en 1988. En valeur absolue, les PME qui employaient moins de 100 personnes comptaient un total de 92 000 employés, soit une moyenne de 22 employés par entreprise.

ANNEXE I.F.

ENQUETE DU MINISTERE DU COMMERCE
ET DE L'INDUSTRIE
1988

	Nombre Etabliss.	%	Emplois	%	Productio	%	Exportati	%	Valeur Ajoutee	%
PMI de moins de 100 employes	4241	87%	92024	34%	22461	27%	3348	16%	4788	19%
PMI ayant entre 100 et 200 employes	338	7%	45978	17%	12441	15%	2411	12%	3339	13%
Total PMI de moins de 200 employes	4579	94%	138002	50%	35082	42%	5759	28%	8127	32%
Industries ayant plus de 200 employe	295	6%	136415	50%	49166	58%	14912	72%	17355	68%
Total du Secteur Industriel	4874	100%	274414	100%	84248	100%	20671	100%	24482	100%
Nombre moyen d'employes										

PMI de moins de 100 employes 21,7

PMI ayant entre 100 et 200 employes 136

ANNEXE 2

LE SECTEUR BANCAIRE MAROCAIN

ANNEXE 2 A

ACTIVITE DU SECTEUR BANCAIRE EN 1988

Nom de la Banque (Publique ou privée)	Nombre d'agences	Aoences a 1988		1988		Capital		1988 Profits		1988 Total Depots Mil. DH	1987/88 Croiss. Depots %	1988 Total Ressource Employees %	Prets Court Terme %	Prets Moyen Terme %	Prets Long Terme %	Prets Douteux %	Eng Fut / d
		Casa	Actif Total Mil. DH	Actif Total US\$ Mil.	Capital / Actif Mill.	Capital / Actif %	Profits avant imoots Capital	Profits avant imoots %									
Organisme Public Specialise																	
CNCA	320	1%	9013	1127	665	7%	119	10%	1202	na	6259	70%	27%	77%	0%	7%	
BNDE	4	25%	5554	694	210	4%	76	36%	92	na	3499	67%	2%	27%	73%	7%	
Banques Commerciales																	
B/C Populaire	211	10%	27325	3416	269	1%	277	103%	21836	11%	7259	33%	57%	20%	0%	5%	
BNCE 1/	na	na	18046	2256	241	1%	253	105%	10175	9%	5065	50%	83%	11%	0%	5%	
BCM	121	30%	9482	1185	165	2%	204	124%	5765	15%	3053	67%	82%	16%	0%	2%	
BNCI	73	32%	6132	767	145	2%	231	159%	4215	13%	2912	69%	76%	14%	0%	10%	
SGMD	na	na	5735	717	125	2%	130	110%	3932	11%	2570	65%	86%	12%	0%	2%	
MAFABANK	78	30%	5750	719	130	2%	139	107%	3583	13%	2713	76%	74%	17%	0%	5%	
	69	26%	8150	1019	108	1%	142	131%	5341	14%	3073	50%	79%	9%	0%	5%	
Total de banques analysees																	
Autres banques commerciales			80620	10078	1103	1%	1384	117%	54049		27445	50%					
									Totaux :	56143		37203					

Remarques: na indique que l'information n'est pas disponible ou n'est pas applicable
 1 Comprend les provisions

1/ BNCE apres distibtution de dividendes

Sources: donnees financieres des banques 1987 et 1988
 1988 Rapport d'evaluation de la Banque Mondiale
 1988 Rapport Banque Al Maghrib

Annexe 2 B

PROFIL DES PLUS GRANDES BANQUES
(Informations contenues dans les rapport annuels)

1) BANQUE ET CREDIT POPULAIRE du MAROC

Participation de l'état au Capital - 100%

Nombre total de bureaux - 199

Casablanca - 39

Autres régions - 160

	Millions de Dh	
Total actif	27 325	
Capital -	269	
Profit 1988 - avant impôts	127 -	47%
Dépôts (à vue et à terme)	21 836 -	100%
croissance de 11% par rapport à 1987		
Prêts à court terme:	4 152 -	57%
Prêts à moyen et long terme:	2 019 -	28%
Prêts non classés:	374 -	5%
Prêts douteux	367 -	5%
Total prêts:	7 259 -	100%
(33% de la base des dépôts est utilisée)		
Engagements hors bilan *	DH 3 484 millions	-16% des dépôts

(*) en diminution de DH 7,011 (36% des dépôts) à fin 1987

65

ANNEXE 2.B

2) BANQUE MAROCAINE DU COMMERCE EXTERIEUR

Participation de l'état au Capital - 100%

Nombre total de bureaux -

Casablanca -
Autres régions -

Millions de DH

Total actif	21 067	
Capital -	240	- 100%
Profit 1988 - APRES impôts	303	- 126%
Dépôts (à vue et à terme)	10 175	- 100%
croissance de 9% par rapport à 1987		
Prêts à court terme:	4 215	- 83%
Prêts à moyen et long terme:	549	- 11%
Prêts non classés:	66	- 1%
Prêts douteux:	235	- 5%
Total prêts:	5 065	- 100%
(50% de la base des dépôts est utilisée)		
Engagements hors bilan	DH 16 910	- 185% des dépôts

3) CAISSE NATIONALE de CREDIT AGRICOLE

Participation de l'état au Capital - 100%

Nombre total de bureaux - 320

Casablanca - 2
Autres régions - 318

1987
Millions de Dh

Total actif	9 013	
Capital et report à nouveau	665	
Profit 1987 - avant impôts	119	- 18%

Capitalisation des dettes:

Total (y compris capital)	8 348	- 100%
Dettes locales (moins 1 an)	1 104	- 13%
Dettes locales (plus 1 an)	91	- 1%
Dette étrangère à Terme:	5 286	- 63%
Dépôts	1 202	- 14%

Prêts à court terme:	1 688	- 26%
Prêts à moyen et long terme:	4 840	- 74%
Participations:	1	- 0%
Prêts douteux :	(409)	- 6%
Total prêts:	6 529	- 100%

(78% de la base des dépôts est utilisée)

4) BANQUE NATIONALE POUR LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

Participation de l'état au Capital - 48% (contrôle)

Participation de privés marocains - 22%

Participation étrangère - 30%

- . Société Financière Internationale -Paris;
- . Banque Arabe et Internationale d'Investissement - Paris;
- . Union de Banques Arabes et Françaises (UBAF);
- . Société Financière Allemande (DEG);
- . Kuwait Investment Company (SAK);
- . Arab Investment Company (TAIC);
- . Bobel NV-Suisse;

Nombre total de bureaux - 4

Casablanca - 1
Autres régions - 3

Millions de Dh

Total actif	3 554		
Capital -	210		
Profit 1988 - avant impôts	82	- 39%	
Avant Amortissements			
Dépôts (à vue et à terme)			
Dettes capitalisées:			
Total (y compris Capital)	5 192	- 100%	
Dettes locales à terme:	1 357	- 26%	
Dettes étrangères à terme:	2 657	- 51%	
Croissance de 15% de la dette/1987			
Dettes à court terme	940	- 18%	
Aide à l'économie:			
Crédits à court terme	82	- 2%	13
Crédits à moyen terme	934	- 27%	1 547
Crédits à long terme	2 565	- 73%	467
Participations:	159	- 5%	44
Prêts douteux	(235)	- 7%	
Total prêts et crédits:	3 499	- 100%	2 071

(67% de la base des dépôts est utilisée)

5) BANQUE COMMERCIALE du MAROC

Capital marocain privé - 50%
 Participation de l'état au Capital (SNI) - 5%
 Banque Nationale de Paris - 30%
 (crédit Industriel et Commercial)
 Deutsh Bank - 15%

Nombre total de bureaux - 121

Casablanca - 36
 Autres régions - 85

	Millions de Dh
Total actif	8 578
Capital -	354
Profit 1988 - avant impôts	207 - 58%
Dépôts (à vue et à terme) croissance de 15% par rapport à 1987	5 765 - 100%
Prêts à court terme:	3 150 - 82%
Prêts à moyen et long terme:	604 - 16%
Prêts non classés:	36 - 1%
Prêts douteux:	63 - 2%
Total prêts:	3 853 - 100%
	(69% de la base des dépôts est utilisée)
Engagements hors bilan	DH 2 960 -51% des dépôts

ANNEXE 2.B

6) BANQUE MAROCAINE pour le COMMERCE et l'INDUSTRIE

Capital marocain privé - 50%
Participation de l'état au Capital (SNI) - 5%
Banque Nationale de Paris - 45%

Nombre total de bureaux - 73

Casablanca - 23
Autres régions - 50

Millions de DH

Total actif	6 132	
Capital -	145	
Profit 1988 - avant impôts	113	- 78%
Dépôts (à vue et à terme)	4 215	- 100%
Croissance de 13% par rapport à 1987		
Prêts à court terme:	2 201	- 76%
Prêts à moyen et long terme:	407	- 14%
Prêts non classés:	7	- 0%
Prêts douteux	297	- 10%
Total prêts:	2 192	- 100%
(69% de la base des dépôts est utilisée)		

Engagements hors bilan DH 3 619 - 86% des dépôts
BMCI -Filiale d'investissement : MAROC INVESTISSEMENT

7) SOCIETE GENERALE MAROCAINE DE BANQUES

Capital marocain privé - 90%
société Générale de Banques - Française - 36%
Suisse Crédit Bank - 39%
Société Marseillaise de Crédit - 10%

Nombre total de bureaux - 78

Casablanca - 30
Autres régions - 48

Millions de Dh

Total actif	5 750	
Capital -	130	
Profit 1988 - avant impôts	138	- 106%
Dépôts (à vue et à terme)	3 585	- 100%
croissance de 13% par rapport à 1987		
Prêts à court terme:	2 007	- 74%
Prêts à moyen et long termes:	468	- 17%
Prêts non classés:	98	- 4%
Prêts douteux	140	- 5%
Total prêts:	2 713	- 100%
(76% de la base des dépôts est utilisée)		

Engagements hors bilan DH 4 049 - 113% des dépôts
SGMB: Filiale d'Investissement: Investima - Capital Dh 20 millions

Annexe 2.B

8) WAFABANK

Capital marocain privé - 82% (Groupe Kettani - 59%)
Banque Indo-Suez (Française) - 18%

Nombre total de bureaux - 69

Casablanca - 18

Autres régions - 51

Millions de DH

Total actif 8 150
Capital - 106
Profit 1988 - Avant impôts 173 - 163%

Dépôts (à vue et à terme) 5 341 - 100%
croissance de 14% par rapport à 1987

Prêts à court terme: 2 422 - 79%
Prêts à moyen et long terme: 289 - 9%
Prêts non classés: 200 - 7%
Prêts douteux 157 - 5%
Total prêts: 3 073 - 100%

(58% de la base des dépôts est utilisée)

Engagements hors bilan DH 6 658 - 125% des dépôts

WAFABANK -Filiale d'Investissement : Compagnie Financière
d'investissement C.F.I. - Capital 100 millions de DH

ANNEXE 2.C

COMMENTAIRES SUR LES BANQUES

LA BANQUE ET LE CREDIT POPULAIRE DU MAROC (BCP)

La BCP est la plus grande des banques commerciales en terme du total des actifs (DH 27 325 millions à fin 1988). Elle est aussi la plus grande en terme de dépôts (DH 21 836 millions) en croissance de 11% par an. La BCP recevait la majeure partie des fonds rapatriés par les T.M.E, jusqu'à la création de la nouvelle Banque des Travailleurs en 1989. Les dépôts des T.M.E reçoivent des taux d'intérêts significativement plus élevés que les dépôts des résidents, mais ne font pas partie de la base des prêts. En conséquence, 32% des fonds de la BCP seulement ont été utilisés pour des prêts, si l'on exclu les investissements obligatoires dans les obligations de l'état. Avec son réseau d'agences (199 agences au Maroc à fin 1988), la BCP représentait plus de 50% du financement des PME dans le cadre des deux projets en faveur des PME de la Banque Mondiale, et s'est engagé pour un montant de 96 millions de DH (7%) pour le nouveau prêt de la Banque Mondiale en faveur des industries Exportatrices (voir en annexe 6.A une présentation des projets de la Banque Mondiale au Maroc).

BANQUE MAROCAINE DU COMMERCE EXTERIEUR (BMCE)

Seconde banque commerciale en terme du total des actifs (DH 18 046 millions à fin 1988), la BMCE est aussi seconde en terme de dépôts (DH 10 175 millions) en croissance de 9% par an. La BMCE est la première banque marocaine pour le financement du commerce international et compte des agences à Paris et dans la zone franche de Tanger. Des agences sont également prévues à Madrid et Bruxelles. La BMCE maintient un ratio élevé de liquidité, et seulement 50% des ses dépôts sont utilisés comme base de crédit. La BMCE s'est engagé pour la plus grande partie du premier projet de financement des Exportations de la Banque Mondiale, et pour 320 millions de DH (24%) pour le projet de prêt aux Industries Exportatrices.

CAISSE NATIONALE DE CREDIT AGRICOLE (CNCA)

La CNCA est une institution spécialisée dans le financement du secteur agricole, y compris l'agro-industrie. Elle a le plus grand nombre d'agences, (320 à fin 1987). Les fonds propres de la CNCA proviennent essentiellement de prêts étrangers (63%) et d'émission d'obligations au Maroc (13%). Toutes les autres banques doivent obligatoirement investir au moins 3.5% de leurs dépôts à vue en obligations de la CNCA. La CNCA a utilisé 78% des fonds disponibles. Pour accroître sa base de prêts, la CNCA a engagé un programme pour attirer l'épargne par l'intermédiaire de son réseau d'agences. La CNCA fait partie des banques engagées dans le nouveau prêt de la Banque Mondiale aux Industries Exportatrices.

CREDIT DU MAROC (CDM)

L'une des plus petites banques commerciales pour le total de son actif (5 175 millions de DH à fin 1988). La base des dépôts du CDM (DH 3 932 millions) croît au rythme de 11% l'an. En 1988, le CDM a utilisé 65% de sa base de dépôts pour le crédit. Le CDM a suivi des politiques prudentes en ce qui concerne le crédit commercial et à moyen terme, et ne fait pas de financement des investissements. Pour renforcer ses activités de crédit, le CDM s'est engagé pour 40 millions de DH (2.9%) du projet de prêt de la Banque Mondiale pour les Industries Exportatrices de 1990.

BANQUE NATIONALE POUR LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (BNDE)

La BNDE, Banque du Maroc pour le développement industriel, est contrôlée par l'état à travers sa participation de 34% au capital. Bien qu'elle ait commencé récemment à prendre des dépôts, la source de financement de la BNDE est le crédit (qui représente maintenant 81% de l'actif), fonds reçus de donateurs internationaux (68% - 3 052 millions de DH) y compris la Banque Mondiale/IFC et l'ADB; et les obligations locales (32% - 1 467 millions de DH). Les banques commerciales marocaines doivent avoir au moins 5.5% de leurs dépôts à vue soit en prêts à moyen terme réescomptables pour l'industrie (prêts approuvés par la BNDE), soit en obligations de la BNDE pour un montant équivalent. Environ 50% des prêts de la BNDE vont aux industries de transformation, et le reste aux secteurs des transports, services, leasing, mine et énergie. La BNDE s'engagera pour un montant de 400 millions de DH (29%) du projet de prêt de la Banque Mondiale pour les Industries Exportatrices de 1990. La BNDE a besoin d'environ 365 millions de DH par an pour rembourser des prêts étrangers et de 365 millions de DH par an pour les intérêts au cours de cinq prochaines années.

BANQUE COMMERCIALE DU MAROC

La BCM est la troisième plus grande banque commerciale en terme de total de l'actif (8 578 millions de DH à fin 1988). La base de dépôts de la BCM croît de 15% par an. La BCM utilise 69% de sa base de dépôts pour le crédit, est 16% de ses prêts sont à moyen terme. La BCM a un très faible pourcentage de prêts douteux (2%). Les entrepreneurs considèrent la BCM comme très dynamique pour le financement des crédits d'investissement. Pour renforcer ses activités de prêts à long terme, la BCM s'est engagé pour 200 millions de DH (15%) du projet de prêt de la Banque Mondiale pour les Industries Exportatrices.

BANQUE MAROCAINE pour le COMMERCE ET L'INDUSTRIE

La base des dépôts de la BMCI croît de 13% par an. La BMCI est à l'origine du programme de prêt aux jeunes promoteurs. 69% de la base de dépôts de la BMCI est utilisée pour le crédit, et 16% de ses prêts sont à moyen terme. Les entrepreneurs considèrent que la BMCI est active pour le financement des investissements, et ses engagements futurs représentent 86% de sa base de dépôts. Pour renforcer ses activités de prêts, la BMCI s'est engagé pour 96 millions de DH (7%) du projet de prêt de la Banque Mondiale pour les Industries Exportatrices.

SOCIETE GENERALE MAROCAINE DE BANQUES

La SGMB est l'une des plus petites banques commerciales privées en terme du total des actifs (5 570 millions de DH en 1988). Sa base de dépôt est en croissance de 13% par an. La SGMB est affiliée à la Banque française "Société Générale". Sa clientèle provient encore essentiellement des intérêts francophones. 76% de la base de dépôts de la SGMB est utilisée pour des prêts, et 17% des prêts sont à moyen terme. La SGMB recherche les prêts de façon agressive, puisque les engagements futurs représentent 113% des dépôts. Cependant, les entrepreneurs rapportent que la SGMB attend de l'entrepreneur ou de son consultant financier qu'il prépare la plus grande partie de la demande de prêt pour un projet, en consultant le directeur de l'agence locale (78 agences à fin 1988). La SGMB s'est engagée pour 72 millions de DH (5%) du projet de prêt de la Banque Mondiale pour les Industries Exportatrices.

WAFABANK

La WAFABANK est la quatrième plus grande banque commerciale privée en terme du total des actifs (8 150 millions de DH en 1988). Sa base de dépôt est en croissance de 14% par an. La WAFABANK n'utilise que 58% de sa base de dépôts pour des prêts, et seulement 9% des prêts sont à moyen terme. Cependant la WAFABANK recherche les prêts de façon agressive, puisque les engagements futurs représentent 125% des dépôts. La WAFABANK est très active dans les domaines du leasing et du financement des exportations. WAFABANK s'est engagée pour 136 millions de DH (10%) du projet de prêt de la Banque Mondiale pour les Industries Exportatrices.

ANNEXE 2.D

L'ENVIRONNEMENT FINANCIER

(1) Le secteur bancaire

Le secteur bancaire au Maroc est composé d'une Banque Centrale, Bank EL Maghrib, (BM); quinze banques commerciales, avec 49% de participation étrangère et deux institutions d'épargne, (Caisse d'Épargne Nationale et Cheques Postaux) contrôlés par la Banque Centrale. Il y a cinq institutions spécialisées qui sont contrôlées par l'état: CDG - Caisse de dépôts et de Gestion, CMM - Caisse Marocaine des Marchés, CNCA - Caisse Nationale de Crédit Agricole, CIH - Crédit immobilier et hôtelier, et la BNDE - Banque Nationale pour le Développement Economique.

Les quinze banques privées et commerciales n'ont pas toutes une importance équivalente. Les principales banques privées, et les banques de l'état qui traitent avec le public en terme de dépôts sont décrites dans l'annexe 2.E; ces banques sont la BCM, la SMMB, la BMOI et la WAABAM. Le Crédit du Maroc est aussi souvent inclus dans ce groupe. La BNDE se considère également comme une banque privée, bien qu'elle soit contrôlée par l'état qui nomme tous ses directeurs. Le capital de la BNDE est détenu par des agences internationales de crédit, qui ont, avec les capitaux privés marocains, plus de 50% du capital.

Le groupement Professionnel des Banques du Maroc (GPBM), auquel toutes les banques marocaines doivent être affiliées, est l'association officielle des banquiers. A travers cette association, les avis des différentes banques privées sont exprimés. Deux membres de cette association sont également membres d'une commission permanente qui conseille le Ministère des Finances. L'actuel président de la GPBM, et délégué à cette commission est le président de la BMOI, une banque de l'état. Le vice-président de cette association, qui fait partie du secrétariat permanent de l'association dont le siège est à Casablanca, est aussi membre de cette commission.

(2) Image du Secteur Bancaire

Dans le contexte du développement économique au Maroc, le secteur bancaire a une bonne image de solidité auprès du public. Ceci contraste très fortement avec l'image des autres entreprises et institutions dans les autres secteurs économiques, dont la plupart essaient de survivre et dont les profits augmentent ou diminuent en fonction des changements de la situation interne ou externe.

Cette bonne image du secteur bancaire a été volontairement créée et réussie. Le nombre de banque privées à l'indépendance s'élevait à 50, lorsque le capital requis d'une banque était de seulement 1 million de DH; l'imposition d'un capital minimum plus important par l'état a réduit le nombre de banque privées au nombre actuel de 15. Le GPBM a

Annexe 2.D

prévu qu'avec l'obligation d'augmenter le capital à 100 millions de DH à partir de 1990, le nombre total de banques sera encore réduit à 10 ou 11, avec des groupements et des fusions entre les plus petites banques.

La politique de la Banque Centrale de garder un secteur bancaire fort, a entraîné l'application d'une disposition qui fait que seuls certains prêts bancaires sont réescomptables; ceci est appelé le système d'encadrement. Ces prêts sont accordés dans le domaine de la consommation et sont de ce fait suivis de près par la BM. Les prêts pour l'exportation et l'investissement sont exclus du système de l'encadrement. Actuellement, l'encadrement est fixé à environ 45% des ressources des banques. La BM a traditionnellement relevé ce pourcentage chaque année de 3% à 7% au maximum. Pour préserver leur liquidité, les banques commerciales doivent suivre leurs prêts par rapport au total de leurs dépôts.

Le ratio des prêts en 1988 a évolué entre un taux très bas de 33% pour la Banque/Credit Populaire (qui est la plus grande banque et qui a le plus de ressources) à 65/75% pour les banques privées plus agressives, qui ne représentent chacune qu'un tiers de la Banque Populaire.

Les autres moyens qui sont utilisés pour assurer un système bancaire solide est la réglementation des taux d'intérêts payés par les banques et les taux payés par les clients. Avec des taux réglementés, il n'y a pas de concurrence véritable dans le système bancaire. La marge d'intérêt entre le niveau actuel de l'inflation, le taux de rémunération des dépôts, et les taux d'intérêt pour les prêts à moyen et court terme permet aux banques de s'assurer un profit substantiel par rapport aux risques qu'elles prennent.

La responsabilité et le contrôle des politiques de crédit et monétaire pour l'économie au Maroc revient traditionnellement à l'état; le ministre des finances formule et contrôle ces politiques. En conséquence, lorsque le ministre des finances changeait, les politiques financières et monétaires changeaient aussi.

Bank El Maghrib (BM) joue aussi un rôle important dans la formulation de la politique monétaire du Maroc, à travers sa participation au comité du crédit et marchés financiers. Ce comité est présidé par le Ministre des finances; il décide des politiques de crédit et bancaires et contrôle leur application. Le Ministre des finances établit les règles que la BM est chargée d'exécuter. Le contrôle de BM sur le secteur bancaire privé est basé sur la loi bancaire du 21 avril 1967, avec la modification concernant la propriété des banques imposée par la loi de marocanisation de 1975.

Bank El Machrib fixe les plafonds de crédit des banques commerciales, les ratios obligatoires d'actif/dettes, le taux d'intérêt maximum par

Annexe 2.D

type de crédit, les taux d'intérêt de rémunération des dépôts, réserves et capital minimum, ainsi que l'exposition maximum permise par client.

Ci dessous une liste partielle des contrôles bancaires pour protéger les épargnants:

- Capital minimum (100 millions de DH actuellement)
- Ratios de liquidité
- Ratios de solvabilité
- Risque maximum, garantie des prêts
- Plafond des prêts par client, et plafond pour les consortiums en ce qui concerne les clients

Pour appliquer la politique monétaire et contrôler le crédit à l'économie, la BM établit des contrôles quantitatifs:

- Encadrement des prêts et du crédit
- Intérêts pour les crédits réescomptés à la BM
- réserves monétaires
- Investissements obligatoires dans les institutions étatiques

L'encadrement du crédit établit les types de crédit données à tel ou tel type de client ou secteur, les crédits réescomptables à la banque centrale et qui doivent satisfaire aux exigences de réserves.

Les taux d'intérêt sur les prêts varient entre 12 et 15%. Les taux d'intérêt sur les dépôts en monnaie locale et autres sources varient entre zéro et 12%, selon leur nature et leur durée de blocage.

Le Ministère des finances et la BM établissent le pourcentage de dépôts à vue qui doivent être convertis en instruments du trésor, ainsi que les investissements exigés dans le crédit préférentiel et les bons des institutions spécialisées de l'état qui doivent être détenus par les banques commerciales.

La détention de devises étrangères est un monopole accordé exclusivement à la BM, et de ce fait, toutes les transactions en devises sont sous le contrôle de l'autorité monétaire centrale. Les marocains et les entreprises marocaines ne peuvent détenir des devises étrangères, et doivent remettre les devises dans un délai limité. Les banquiers pensent que cette mesure a été prise pour lutter contre la fuite des capitaux. Bien qu'il n'y ait aucune preuve formelle, beaucoup d'entre eux pensent qu'il y a eu une fuite de capitaux au Maroc, depuis la libéralisation des importations.

Dans le cadre du contrôle qualitatif, la BM régle l'activité des banques et les accords de crédit dans les quatre catégories suivantes:

- Exemption de l'encadrement du crédit pour promouvoir certains secteurs économiques, tels les industries d'exportation et le tourisme;

Annexe 2.D

- Refinancement préférentiel et crédits dans le même cadre que les exemptions ci-dessous.
- Surveillance des crédits à certains groupes, familles, industries et sociétés par action
- Recommandations générales sur la politique de crédit aux banques

En dernier lieu, l'état impose des plafonds financiers pour prévenir un financement du budget de l'état par les banques commerciales.

A. Contrôle de l'Inflation

Les politiques de crédit au Maroc sont édictées par la Banque Centrale et le Ministère des Finances en tant que moyen de contrôler l'activité économique. Elle a aussi un effet sur le rythme de développement de l'économie et le type de développement économique désiré par l'état.

Par exemple, en 1988, le taux d'expansion de la masse monétaire a été fixé à 5% par la BM jusqu'au mois d'Avril, puis relevé à 6% jusqu'au 21 décembre date à laquelle, le taux a été porté à 7%. La limitation du crédit a conservé l'offre à un niveau inférieur à la demande, et a permis de contrôler les pressions inflationnistes de l'économie, de telle manière que l'inflation n'a pas excédé 4% au cours des deux dernières années.

B. Contrôle du développement Economique.

Le premier levier de l'économie est géré par la BM à travers le système d'encadrement. Seuls les prêts réescomptables peuvent être utilisés pour maintenir la liquidité des banques en cas de demande des épargnants.

Dans le cadre de divers programmes de développement, les prêts encadrés sont conçus pour bénéficier à certains secteurs de l'économie. Les banques sont encouragées à prêter à certains secteurs d'activité, et la BM applique également une garantie de l'état en cas de défaut de paiement.

(4) Pratiques utilisées pour les prêts

Nous avons déjà indiqué qu'il y a plus de demande de crédit que d'offre. Ceci est le résultat des contrôles monétaires appliqués par la Banque Centrale. A cause de la volonté de rationner le crédit, les

Annexe 2.D

banques ne prêtent au secteur privé que de 33% à 76% au maximum de leurs dépôts. Globalement, l'utilisation totale des ressources en prêts est en moyenne de 53%. (voir annexe 2.A)

En général, les banques considèrent les prêts aux nouveaux clients comme représentant des risques considérables. Comme dans tous les pays du monde, les banques préfèrent avoir commencé leurs relations avec les clients à travers des comptes bancaires normaux, et seulement après une certaine période de transaction normale des comptes, le client pourra faire une demande de prêt. La plupart du temps, les premiers prêts bancaires sont à court terme, et sous la forme d'une facilité de caisse. La relation d'affaire pour le premier niveau d'approbation de crédit est cruciale à l'accès au crédit, à cause de la structure interne de la banque.

Les banquiers ont indiqué qu'il était théoriquement possible à un entrepreneur d'avoir une première indication sur l'approbation d'un prêt, avant de préparer un dossier complet de demande de crédit. Ceci n'est peut-être pas très utile pour un entrepreneur individuel. Bien que le pouvoir d'engager des fonds existe à différents niveaux dans les banques, la responsabilité pour les engagements à moyen terme appartient au comité du crédit, au niveau du siège central de la banque.

Les banques commerciales peuvent réaliser d'excellents profits en concentrant uniquement leurs efforts sur les crédits à court terme, à cause du différentiel d'intérêt important entre les taux d'épargne et de prêts. Le 1% de plus permis pour les prêts à moyen terme, par rapport au différentiel d'intérêt, ne donne pas un profit suffisant pour le risque additionnel que cela représente. Les banques commerciales privées ont entre 74 à 83% de crédits à court terme (voir annexe 2.C), crédit généralement définis comme à moins d'un an. Ces mêmes banques n'avaient pas d'engagement significatifs en prêts à long terme (plus de 5/7 ans) et seulement entre 9 à 17% en crédits à moyen terme (environ 2 à 5 ans).

Seules les banques du secteur public, qui sont plus influencées par la politique de l'état, sont sérieusement engagées dans les prêts à moyen et long terme. La Banque/Crédit populaire, qui est la plus grande banque du pays en terme de taille de bilan avait 82% de ses prêts à moyen terme, soit le même pourcentage que la BNPE. Le plus grand prêteur en crédits à moyen et court terme est le Crédit Agricole, avec 77%. La BNDE, qui a bénéficié de prêts étrangers pour octroyer des

Annexe 2.D

prêts à l'investissement dans le secteur industriel, est largement dans les prêts à long terme - les prêts à plus de 7 ans représentent 73% de leur portefeuille.

Même avec les taux d'intérêts fixes, l'environnement financier marocain montre une concurrence entre les divers banques, et entre les banques publiques qui prêtent dans les mêmes secteurs. Une méthode pour quantifier cette recherche de nouveaux clients par les banques, est d'analyser le taux de croissance des dépôts de chaque banque, la largeur de leur réseau d'agences - pour mieux servir leurs clients - et d'examiner leurs engagements hors bilan par rapport à leurs dépôts.

Dans les engagements futurs la BMCE est la banque la plus importante, a cause de son implication particulière dans le secteur de l'Import-Export. Bien que les banques commerciales sont classées en terme de taille du bilan, de la plus grande à la plus petite - BCM, BMCI, SGMB, et WAFABANK, sur la base de leurs engagements et l'accroissement de leurs dépôts, on peut prédire sans trop de risque qu'elles vont réduire la différence.

Comme il apparaît dans les rapports annuels de 1988, les principales banques du secteur privé ont quelquefois réalisé des taux de profits avant impôts de plus de 100% de leur capital social.

Les banques commerciales, à travers le monde entier, basent leur ressources sur leurs dépôts, et non sur le capital social, (y compris les dépôts à vue, les dépôts à court, moyen et long terme). Au Maroc, les banques n'utilisent pas de multiplicateur dans leurs crédits à l'économie, comme il est courant dans le système financier américain qui est basé sur la garantie de liquidité assurée par la Réserve Fédérale, et un programme d'assurance des dépôts séparé.

La banques marocaines ont dans leurs comptes des prêts douteux et "en contentieux" qui excèdent leur capital social, et qui se rapproche de la norme de 5% qui est considéré comme un maximum pour toutes les banques dans des conditions normales. Ceci se produit malgré le fait que les banques peuvent sélectionner les personnes les plus solides financièrement car elles exigent des garanties qui représentent en valeur un multiple du prêt et qu'elles prêtent à court terme.

Ce problème des clients douteux continuera à se produire car le secteur bancaire est basé sur des garanties réelles pour les prêts, et non sur le cash flow potentiel de l'investissement. Le système bancaire marocain tente d'éviter les risques; le banquier est bien jugé lorsqu'il ne prend aucun risque. Le crédit sur la base des cash flows, aux yeux du banquier marocain, n'élimine pas le risque et doit être évité.

(5) Secteur des marchés de capitaux

Il existe une bourse d'échange des valeurs à Casablanca, où les actions des sociétés privées sont traitées. Son rôle est très limité et le nombre d'actions échangées a décliné année après année.

Annexe 2.D

Pour plus d'informations sur les marchés de capitaux au Maroc, se référer à deux études (Marchés Financiers Marocains - Arthur Young and Co. Décembre 1986 et le secteur financier au Maroc: évaluation des réformes depuis 1984 et proposition pour de nouvelles réformes - Price Waterhouse and RR Nathan Associates, Novembre 1989.)

(6) Autres Sources de Financement

A. Companies d'Investissement Filiales de Banques

Plusieurs banques privées ont formé des filiales d'investissement. Ces filiales sont utilisées pour détenir les participations que les banques acquièrent dans le cadre de leurs programmes de crédit.

La plus agressive des filiales d'investissement est la Compagnie Financière d'Investissement CFI, contrôlée par le groupe WAFABANK, qui a réuni un capital de 100 millions de Dh (12.5 Millions de \$). Le directeur a indiqué que l'objectif à long terme était d'avoir une participation d'autres groupes, pour que la participation de la WAFABANK ne dépasse pas 40%. Jusqu'à présent, la BOM et PARTHENA INVESTISSEMENT (une filiale de la Banque INDO-Suez française, et qui est aussi actionnaire de la WAFABANK) participent au capital. Les activités de la CFI ont été orientées vers le refinancement - restructuration des entreprises en difficulté. La CFI a racheté finabord, une entreprise qui produit du contre-plaqué et du bois. De plus, la CFI a indiqué qu'elle étudiait divers entreprises étrangères. Au total, la CFI a un portefeuille (ou le projet) de détenir des actions d'une douzaine d'entreprises.

Bien que nos interlocuteurs ont reconnu qu'en général il n'y avait pas de besoin de capitaux d'investissement externes, sauf pour des machines ou équipements importés, les capitaux de participation pour les nouveaux entrepreneurs sont nécessaires. Les sociétés d'investissement ne participent pas au capital sauf si le promoteur apporte lui-même une grande partie de ce capital.

Ce qui décourage le plus l'investissement avec prise de risque est la disponibilité auprès de la BM de bons de l'état à 12% non imposables, sur cinq ans. Par définition, l'investisseur qui achète ses bons libellés en dirhams ne prend pas de risque, hormis le risque d'inflation. Mais étant donné que l'inflation a été maintenue à moins de 4%, le taux d'intérêt réel est de 10%, ou 17% avec un taux d'imposition effectif de 43%. De ce fait, les investissements et les participations imposable au taux de 43%, doivent avoir une rentabilité supérieure à 20-25% par an pour rémunérer le risque. Ceci est possible si vous êtes un actionnaire important, mais peu probable si vous êtes actionnaire minoritaire.

Annexe 2.D

B. Fonds d'Investissement des Donateurs

Ils y a plusieurs nouvelles lignes de crédit qui sont actuellement en place et dont l'objet est de fournir des capitaux aux nouvelles entreprises. Ces lignes comprennent les lignes de la Banque Européenne d'Investissement, lignes de crédit Belges, Françaises, et autres (y compris Italiennes et Espagnoles) qui sont actuellement en négociation. Ces lignes ont pour objet de fournir des capitaux et de les mettre à la disposition d'entrepreneurs marocains, de préférence à ceux qui sont dans le cadre d'une coopération mixte peut être seulement une assistance technique ou on contrat de sous-traitance. Les crédits sont mis à disposition à travers les banques participants, y compris la BMCE (la ligne de crédit Belge est administrée par l'ODI.)

A fin Novembre 1989, ces crédits avaient suscité un intérêt significatif selon la BMCE. Mais avec l'approbation requise de l'organisation donatrice, peu de prêts avaient été accordés dans le cadre de ces lignes, particulièrement dans les cas où l'entrepreneur marocain n'avait pas de partenaire étranger impliqué dans le projet.

Par conséquence, l'expérience du fonctionnement pratique de ces crédits n'est pas encore suffisante. L'octroi de ces crédits est toujours soumis à l'approbation de la banque donatrice ou autre agence. L'information disponible dans les banques sur les différentes lignes de crédit est détaillée dans l'annexe 8.

La possibilité d'un programme similaire de prêt de capitaux pour la création de sociétés mixtes avec des PME américaines pourrait créer la possibilité pour les petites sociétés américaines de participer à des sociétés marocaines à travers une assistance technique ou un autre type d'assistance, sans avoir besoin d'investir localement. Ce type de crédit conjoint, administré par les banques privées locales, et partiellement financé par l'USAID, pourrait encourager une nouvelle possibilité de création de sociétés mixtes et permettre à des partenaires américains de participer. La conception de ce type de crédit devra de préférence se faire après une certaine période qui permettra de mieux juger de la réussite des crédit en place.

ANNEXE 3

LE SYSTEME FISCAL MAROCAIN

ANNEXE 3.A

IMPOTS REQUIS AU DEMARRAGE DE L'ENTREPRISE

Sur le capital social:

0.5% du capital social (minimum de 1000Dh)
sauf si 34% du capital au minimum est apporté par un groupe
d'investissement ou une banque d'investissement. Le taux est alors
réduit à 0.25% du capital social

Sur les bâtiments utilisés:

2% sur la première tranche de 20 000 DH
3.5% sur la valeur au delà de 20 000 DH

Sur les fonds commerciaux ou fonds avancés par les clients:

1.5% sur la première tranche de 20 000 DH
3.0% sur la valeur au delà de 20 000 DH

Sur les terrains industriels :

Non imposable si l'investissement passe par le Ministère de
l'industrie

5% sur le prix de cession si la demande n'est pas faite

Les impôts suivants sont dus lors de la création ou l'extension de
l'entreprise:

* Taxe notariale - Enregistrement

1% sur les premiers 5 000 DH
0.5% sur les 5 000 DH suivants
0.2% au delà de 10 000 DH

* Taxe urbaine

13.5% sur la valeur locative des constructions - terrain, etc.

* Taxe municipale

Dans les périmètres urbains:

10% sur la valeur locative du bien

En dehors des périmètres urbains:

6% sur la valeur locative du bien

* Patente

10% sur la valeur locative des biens et machines (*)

(*) cette taxe est souvent proportionnelle au volume d'affaires

ANNEXE 3.B

IMPOTS EXIGES AU COURS DE LA GESTION D'UNE ENTREPRISE OU SOCIETE

Impots des sociétés

* Impots sur les sociétés (IS)

40% sur les profits déclarés ou une taxe minimum de 0.3% du chiffre d'affaire jusqu'à 1 million de DH plus 0.5% sur les ventes de 1 million de DH à 10 millions de DH plus 0.75% sur le chiffre d'affaire au delà de 10 millions

* Taxe sur la valeur ajoutée (TVA)

Imposition à différents taux en fonction du stade de production:

7% sur l'alimentaire, humain et animal, les produits de première nécessité, les médicaments, l'eau, l'électricité, le gaz domestique, les cigarettes, les allumettes

12% sur les banques, messageries, téléphone, telex

14% sur les produits intermédiaires, hôtels, transport

19% sur la plupart des produits finis

20% sur les produits de luxe, les automobiles au delà de 1.8 cm³, la bière, les alcools, les fourrures, parfums, etc..

* Participation à la solidarité Nationale (PSN)

Taxe spéciale pour développer les régions du sud

10% de plus sur l'IS, avec un minimum de:

o 1600 DH pour les sociétés dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 1 million de DH ou

o 2000 DH pour les sociétés dont les ventes dépassent 1 million de DH

* Taxes sur les salaires collectés par l'employeur

Une taxe sur les salaires qui augmente de 12% à 17.5% à 30% à 40%, 45%, 50% et 60%

De: 12% jusqu'à 21 000 DH (plus 4 jours de PSN)

jusqu'à 60% pour plus de 300 000 DH (plus 30 jours de salaire pour la PSN),

Ceci représente un taux effectif d'imposition de 41% + PSN sur 35500 \$.

Annexe 3.B

* Impôts sur le revenu payés directement par les personnes non employées

Taxe graduelle sur le revenu avec des taux qui augmentent de 0%, 3%, 6%, 10%, 17%, 22%, 25%, 30%, 40% et 45%
De: 0% jusqu'à 24 000 DH (plus 4 jours de revenus pour PSN)
3% jusqu'à 50 000 DH (plus 5 jours de revenus pour PSN)
30% au delà de 300 000 DH (plus 30 jours de PSN)

Ceci représente un taux effectif d'imposition de 16% + PSN sur 37 500 \$.

jusqu'à 45% au delà de 750 000 DH (plus 30 jours de revenu pour PSN.

Ceci représente un taux effectif d'imposition de 28% sur 95 000 \$

ANNEXE 3.C

EXEMPLE DE CALCUL D'IMPOTS SUR LES SOCIETES

(exemple: entreprise de sous-traitance de textile-coupe)

	DH 000		'000\$
Ventes:	12 000	100%	1 500
Coûts de production:			
Natières premières	3 040	25%	380
Salaires et frais de personnel (25 personnes)	360	3%	45
Provision pour logement personnel	300	2%	37.5
Autres dépenses (transport, etc.)	480	4%	60
Amortissement (12 millions)	1 200	10%	150
Interêts (12 000 DH prêt)	1 620	14%	202.5
Profit:	5 000	42%	625
Réintégrations fiscales:			
profit	5 000	100%	625
Dépense pour le logement +	300		37.5
Total imposable avant déductions	5 300		662.5
Moins-Dépense logement deductible 3%	159		20
Profit imposable	5 141		642
I.S. 40%	2 056	41%	257
Autre calcul pour l'impôt minimum:			
Ventes	12 000		1 500
subventions d'emploi +	125		15
Total	12 125		
(*) Paiement de 5000 DH			
Première tranche de 2 millions de DH	48		
Supplus de 10 millions de DH à 0.75%	75		
Total minimum	123		15.4
Crédit minimum de 100 000 DH	-100		12.5
Taxe de solidarité complémentaire à 10% pour développer les régions du sud	206		25
IMPOT TOTAL Dû	2 162	taux effectif 43%	

(10% à verser avant le 1 Février, la moitié de la somme restante avant le 1 Avril, le restant avant le 1 Juin)

Le calcul ci-dessus ne tient pas compte de la TVA potentielle de 19% qui n'est pas collectée sur les exportations. Si la marchandise produite est destinée au marché local, la TVA est collectible. Actuellement, beaucoup de prix sur les marchés sont cités sans inclure la TVA, tout au moins au niveau de produit, c'est à dire que le vendeur ajoute la taxe sur la facture. La TVA est collectée et facturée séparément à l'heure actuelle.

ANNEXE 4

LES CODES D'INVESTISSEMENT MAROCAINS

ANNEXE 4 A

Condition D'accès Aux Différents Codes D'investissements PMI/Non PMI

Code Artisanal	.Investissement (I) max 5 millions DH .Investissement par emplois créés inférieur à 5000 DH .Si (I) 5 millions alors convention avec l'Etat pour obtention des avantages du code
Code Industriel	.PMI I/emplois créés max 70.000 DH .I max 50 millions DH
Code Maritime	.Entreprise (pêche côtière, agriculture, exploitation, madragage, cooperative) .I 30 millions DH .Entreprise pêche hauturière I max 70 millions DH .Entreprise d'Armement I max 100 millions DH
Code Immobilier	.Selon le caractère de l'activité sans limitation du montant d'investissement
Code Touristique	.Selon le caractère de l'activité sans limitation du montant d'investissement
Code Formation Professionnelle	.Qualification professionnelle reconnue par diplôme, attestation ou autre sans limitation du montant d'investissement
Code Agricole	.Toutes activités agricole, tout équipement spécifique au secteur.

Prime à la création d'emplois	2 mois après dépôt de la demande, le Ministère de l'Industrie établit la liste des emplois éligibles à la prime et la transmet au Ministère des Finances	12 mois + 2 mois +	- demande LR+AR au MCI une par an, 12 mois après notification de visa - Présentation de la liste nominative certifiée conforme par le Directeur de la CNSS - Transmission au Ministère des Finances
	Le Ministère des Finances verse la prime 4 mois au maximum après la transmission	4 mois soit 18 mois	- Dépôt d'une requête de remboursement (voir procédures A+B)
Versement de la partie du coût du terrain prise en charge par l'Etat	En zone IV: dépôt de la demande versement dès le commencement de la réalisation du programme d'investissement Le Ministère de l'Industrie transmet au Ministère des Finances pour versement	4 mois ou 6 mois	- Dépôt d'une requête de remboursement (voir procédures A+B) (Demande type prime d'aide à la création d'emploi)
Versement de la partie du coût du terrain prise en charge par l'Etat	En zone III: dépôt de la demande de versement 12 mois après notification du visa de conformité Versement après vérification des conditions de créations d'emploi (2 mois) et transmission au Ministère des Finances (4 mois)	12 mois + 2 mois + 4 mois soit 18 mois	- Attestation délivrée par Ministère de l'Industrie Ampliation transmise au 1er Ministre et au Ministère des Finances
Constatation de l'utilisation de la provision pour investissement en zone III ou IV	Attestation délivrée par le Ministère de l'Industrie: délai maximum 30 jours après la demande	30 jours	
Primes d'équipement pour éco. énergie eau et préservation de l'environnement	Demande de versement de la prime adressée au Ministère de l'Industrie dès réalisation des objectifs pour lesquels la prime est octroyée (12 mois)	12 mois + 4 mois	- Dépôt ou envois des demandes types (même procédure A+B) l'Administration garde un large pouvoir d'application selon les cas, les conditions sont facultatives à impératives (voir tableau de registres)

ANNEXE 5

PROCEDURES POUR ETABLIR UNE PME

ANNEXE 5 - A

FORMES JURIDIQUES DES S.A

Le système juridique marocain offre un large choix de méthodes à l'entrepreneur/ investisseur pour constituer une société. Six formes de société peuvent être sélectionnées, chacune avec ses propres avantages et désavantages qui sont dans la manière dont ces sociétés sont constituées. Peu d'informations sont disponibles dans les banques, ministères, et fiduciaires en ce qui concerne l'adéquation du format de société pour le type d'entreprise envisagée par l'entrepreneur .

Les formes juridiques peuvent être catégorisées en deux groupes: société de personnes, et sociétés par actions à responsabilité limitée.

Groupe I: Sociétés de personnes

- * "Société en nom collectif"
La personne est responsable indéfiniment
Les impôts sont dus par la personne
Dirigé par un gérant actionnaire ou non
- * "Société en commandite simple"
Composée d'un ou plusieurs partenaires entièrement responsables des engagements de l'entreprise, et d'autres partenaires qui ont une responsabilité limitée
Imposées au même taux qu'une S.A.
- * "Société en commandite par actions"
La responsabilité est limitée au montant investi en actions
Les biens des dirigeants sont engagés indéfiniment
- * "Entreprise individuelle"
L'entrepreneur est le seul responsable
L'entrepreneur est indéfiniment responsable sur ses biens
Imposition sur une base non salariée
Aucun document de création de l'entité légale n'est requis

Groupe II: Sociétés de capitaux

- * "Société à responsabilité limitée (SARL)
Composée de deux ou plusieurs associés (jusqu'à 50)
Le capital social minimum est de 10 000 DH
Les associés sont responsables à hauteur du capital social
Les dirigeants sont choisis parmi les associés.

ANNEXE 5.A.

* "Société Anonyme (S.A)

Composée d'au moins sept associés

La valeur des actions est de 50 DH au minimum

Les associés sont responsable à hauteur du capital social

Au moment de la création, un quart du capital social doit être libéré

Les actions peuvent être nominatives ou au porteur

Les assemblées générales élisent les dirigeants

Les fiduciaires, qui s'occupent des aspects juridiques, estiment que les pourcentages de création de PME parmi ces options sont les suivants:

Société Anonyme	90%
SARL	8%
Autres à l'exception de l'entreprise individuelle	2%

Un tout petit nombre de PME dépendent du secteur public ou para-public. Elles doivent obligatoirement adopter la forme de société par action et sont généralement créées sous les auspices de l'office de développement industriel (ODI)

Le programme "Jeunes Promoteurs" n'est possible que dans le cadre de sociétés en nom collectif. L'entrepreneur n'a pas d'autre choix.

ANNEXE 5.B

PROCEDURES COMMUNES A TOUTES LE ENTREPRISES

Les procédures requises pour établir une entreprise sont décrites ci-dessous. **Les procédures qui sont communes à toutes les entreprises**, quelque soit leur forme juridique, nécessitent au moins onze étapes qui ne sont pas toujours squentielles. Ces étapes sont les suivantes:

A. Obtention d'un "certificat négatif"

L'entrepreneur fournit une liste de noms possibles de sa nouvelle société au registre général du commerce à Casablanca. L'approbation du nom de la société (obtention du certificat négatif) est la première étape nécessaire. Le certificat négatif est émis par le Registre lorsqu'il y a une réponse négative (le nom n'a pas été utilisé précédemment). Le service est centralisé et présente peu de contraintes. L'obtention en quelques jours, coût: 2000. Le service est facile à obtenir.

B. Etablissement de l'adresse légale.

Les autorités fiscales et la loi commerciale requiert une adresse légale pour toute entreprise. En général, l'entrepreneur paye un pas de porte qui donne à la société le droit de louer le local s'il ne peut ou ne désire pas acheter. Bien que cela soit illégal, une société peut utiliser une lieu de résidence comme adresse temporaire.

L'exigence d'une "domiciliation" des entreprises est une contrainte coûteuse, particulièrement dans les zones urbaines et encourage la spéculation. De plus, elle constitue un obstacle au développement du secteur des services, secteur qui peut être géré à partir d'un domicile.

C. Demande de "Patente"

Toutes les entreprises et les FME en particulier doivent demander une patente auprès des autorités fiscales locales. Les documents requis sont:

- Une demande d'inscription
- Un contrat de bail, ou une preuve d'adresse commerciale
- Une copie des statuts
- Une copie de la réunion de l'assemblée générale constitutive

Le document E indiqué ci-dessous (preuve d'une publication légale) est quelquefois demandé. Il n'y a pas de coût pour cette procédure, mais elle constitue un point de non retour lors de la création d'une

Annexe 5.B

entreprise. C'est l'étape qui représente la barrière psychologique la plus importante lors de la création d'une entreprise.

D. Enregistrement des documents officiels

Ces démarches nécessitent que l'entreprise enregistre officiellement à la division de l'enregistrement du Ministère des Finances (division locale) tous les documents utilisés lors de la création.

Le processus d'enregistrement est divisé en deux parties et il y est procédé dans deux bureaux différents:

- Tous les documents juridiques (Statuts et PV d'assemblées) sont enregistrés dans une annexe de la cours d'appel.
- Tous les autres documents non-juridiques (contrat de bail, preuve de résidence), sont enregistrés dans une autre annexe.

Le processus nécessite des timbres fiscaux pour chaque document/chaque page (1000/1000).

E. Publication légale

Une publication des principaux articles des statuts doit être faite au journal officiel ou dans un journal commercial. Les annonces doivent apparaître trois jours et coûtent 1 000 DH. Cette procédure est normale car les publications doivent toujours être à la disposition de l'entreprise. Elles sont souvent demandées pour la "Patente".

F. Immatriculation au "Registre du Commerce"

L'entreprise doit se faire immatriculer au registre du commerce, et présente les documents suivants au Tribunal de Première Instance".

- Une demande en double exemplaire, légalisée et timbrée pour le service du registre du Commerce.
- Le certificat négatif
- Une preuve d'enregistrement à la patente
- Deux originaux et copies des statuts
- Deux originaux et copies des assemblées générales et réunion du conseil) d'administration pour les SA et SARL
- Deux originaux et une copie de la " déclaration de souscription et de versement (voir annexe 5.C, C)

Les délais au tribunal sont très longs, allant d'une journée s'ils sont faits par une fiduciaire ou un notaire, à deux semaines s'ils sont

Annexe 5.B

faits par la personne elle même. Cette étape difficile est crainte, désorganisée et emplie de petits embêtements créés par la personne derrière le guichet.

G. Obtenir une autorisation d'importation, si nécessaire

Les documents nécessaires sont les factures pro-forma et l'autorisation de création, les statuts, les P.V. et l'inscription au registre du commerce. Ces documents sont soumis au Ministère du Commerce et de l'Industrie qui doit approuver la demande même si l'entreprise ne demande pas à bénéficier du code des investissements. Un numéro d'importation et une autorisation d'importation sont délivrés à l'entreprise.

H. Notification de l'existence légale aux autorités fiscales

Deux types d'enregistrement sont demandés au bureau régional des impôts: l'un au service des Impôts directs, et l'autre au service des Impôts Indirects et des Taxes Assimilées.

- Impôts directs: enregistrement d'un document fourni par le bureau relatif à l'Impôt sur les sociétés.
- Impôts indirects: toutes les PME doivent se faire enregistrer pour la T.V.A.. Pour obtenir un formulaire et se faire enregistrer, l'entreprise doit fournir des copies des PV de l'assemblée générale des actionnaires fondatrice et le PV du conseil d'administration. Ce service fournit un numéro d'identification et le processus demande environ un mois.

Cette étape est un autre retour à l'étape F. Les formulaires à remplir sont très complexes et ne peuvent être remplis par l'entrepreneur lui-même, entrepreneur dont le profil a émergé de l'enquête II qui a concerné 100 entrepreneurs (voir annexe 9.C).

I. Enregistrement à la sécurité sociale (CNSS).

Remplir une demande de la CNSS, et fournir une copie des PV de l'assemblée générale et du conseil d'administration, ainsi qu'une copie de l'enregistrement à la patente.

J. Avoir un émargement sur le grand livre de la société.

Toutes les entreprises doivent maintenir un grand livre côté et paraphé, tenu manuellement et un livre d'inventaire acheté dans une papeterie, mais qui a été côté par le tribunal pour s'assurer qu'aucune page n'a été déchirée.

Annexe 5.B

K. Avoir un émargement officiel sur le journal de paie de l'entreprise

Même que précédemment, excepté qu'en plus de cela, l'entreprise doit avoir une assurance pour ses employés et une copie de l'enregistrement à la CNSS. Le livre de paie de la société doit être émargé par l'"inspection du travail".

ANNEXE 5.C

PROCEDURES SPECIFIQUES A LA S.A.

Les procédures spécifiques à la création d'une S.A. sont les suivantes :

A. Ouvrir un compte bancaire

L'entreprise doit ouvrir un compte bancaire avec le capital social de départ. Un quart du capital est immobilisé selon les réglementations. Pour ouvrir le compte commercial, la banque demande le "certificat négatif" et quelquefois une copie des statuts de la société.

B. Ecrire les statuts

La rédaction des statuts et règlements sont faites soit par l'entrepreneur, soit par une fiduciaire ou un notaire et sous seing privé. Dix copies des statuts sont demandées dès le départ. Chaque page doit être légalisée, timbrée et enregistrée. Le nombre moyen de pages est de 12. Les timbres sont fixés en fonction de la taille du papier utilisé; soit 10, 20 ou 30Dh selon que le papier soit 21X27, 21X31, ou 21 et plus.

C. Etablissement de la déclaration de souscription et de versement (voir F ci-dessus)

Cette étape est obligatoirement faite chez un notaire. Le notaire demande les pièces suivantes:

- Une copie de statuts
- Une attestation de dépôt et de blocage du quart du capital
- Sept copies des actions de société

Avec ces pièces, le notaire atteste de la création de la société et certifie l'accomplissement de cette étape. Il y a généralement un délai de 3 jours pour cette étape et d'une semaine pour enregistrer officiellement la déclaration.

D. Organiser et tenir l'Assemblée Constitutive

Les procès verbaux des assemblées doivent être émargés par les participants.

E. Organiser et tenir un conseil d'administration

Annexe 5.C

F. Enregistrer l'étape précédente

Ceci est fait par un expert-comptable ou un notaire

G. Libérer le compte bancaire

Ceci est fait sur présentation d'une copie notariée des procès verbaux et une copie de l'annonce légale publiée au journal officiel (voir étape 6.5)

ANNEX 5 - TABLE 1

FORMALITES ADMINISTRATIVES APRES CONSTITUTION DE SOCIETE

FORMALITES	PERSONNES PHYSIQUES OU ASSOCIATION DE FAIT	PERSONNES MORALES (SOCIETES)
Demande d'autorisation administrative	Demande par simple lettre : - Copie du contrat de bail enregistré - Copie de la demande d'immatriculation au registre de commerce (R.C.)	Demande + Documents sociaux + copie de la demande d'immatriculation au R.C. + copie de la déclaration d'immatriculation au R.C.
Dépôt d'une déclaration d'existence auprès du service des Impôts Directs et Taxes Assimilées.	Demande sur imprimé fourni par le Service de la taxe	Demande sur imprimé fourni par le Service des Impôts + copies des statuts et autres documents sociaux.
Affiliation à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (C.N.S.S.)	- Demande sur imprimé - Copie de la demande d'immatriculation au Registre du Commerce - Copie du certificat d'inscription aux patentes	Idem + copie des documents sociaux
Déclaration d'existence à l'Inspection du Travail.	Demande + livre de paie	Idem + copies des documents sociaux
Dossier P.T.T. pour ouverture de chèques postaux et pour retrait de pils recommandés.	Si vous avez une dénomination commerciale, produire un certificat d'immatriculation au registre du commerce.	Documents constitués + copie du journal d'annonces légales légalisé contenant la publicité.

OÙ ?	DELAIS	COUT
Prefecture ou Province du lieu du Siège Social	20 jours	Neant
Direction des Impôts urbains du lieu du Siège Social	A effectuer dans un délai de 20 jours de la date du début des activités pour les personnes physiques et 30 jours pour les personnes morales.	Neant
C.N.S.S. du lieu du Siège Social	Quelques jours	Neant
Inspection du Travail du lieu du Siège Social	Quelques jours	Neant
Administration des P.T.T. du lieu du Siège Social.	10 jours	Frais de légalisation de signature

ANNEXE 6

SOUTIEN AU DEVELOPPEMENT DES PME

ANNEXE 6.A

LIGNES DE CREDIT A LA DISPOSITION DES PME

(1) Assistance du Secteur Public aux PME

Le programme de la Procédure Simplifiée Accélérée - PSA et le CMTR (Crédit à Moyen Terme) pour le financement du secteur des PME a été mis en place par l'état à travers Bank El Maghrib, en 1972. Cette procédure a été remplacée par le CMTR/PME, dans la dernière circulaire datant du 21 Mars 1989.

Les PME éligibles doivent avoir au moins 7.5 millions de DH d'actif net si le projet est nouveau et moins de 15 millions de DH pour un projet d'expansion. Le programme permet un prêt maximum de 5 millions de DH ou jusqu'à 70% du coût du projet, y compris les frais d'établissement, les terrains, les investissements en matériel de production, les véhicules de transport, le fond de roulement, etc..

Les prêts peuvent avoir une durée pouvant aller jusqu'à 7 ans, y compris un différé de 2 ans. La BNDE était la seule banque chargée de ce crédit auparavant, mais il est maintenant disponible dans toutes les banques. Les approbations sont toujours faites au niveau du comité, qui comprend des représentants du Ministère des Finances et de Bank El Maghrib (BM).

Il y a un programme CMTR pour l'achat d'équipements de production. Le coût du matériel peut être financé à 100%, sur une durée de 5 ans, avec un taux d'intérêts de 9%. La seule obligation est que la valeur ajoutée du producteur soit d'au moins 30%. Si l'équipement doit être acheté à l'étranger, le projet doit être approuvé par l'office des changes.

Les taux d'intérêt du programme de CNTR sont actuellement de 12% pour les prêts à cinq ans ou moins, et de 13% pour les prêts de 5 à 7 ans. Les prêts à long terme peuvent bénéficier d'une remise d'intérêt de 2% dans le cadre du code de développement industriel, si l'entreprise est située en dehors de Casablanca. La BNDE gère ce programme de remise sur l'intérêt.

(2) Assistance des donateurs aux PME

A. Ligne de Credit par des agences multi-laterales

Depuis 1978, il y a eu divers efforts de fait sous forme de prêts, dons et assistance technique par des donateurs multi-latéraux étranger pour soutenir la croissance des PME marocaines, et plus particulièrement pour encourager la croissance des emplois. Parmi les donateurs ont peut citer: la Banque Mondiale, l'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole (OPEP), à Vienne; la Banque de Développement Africain (BAD), Abidjan; La Banque Européenne d'Investissement (BEI), Luxembourg, et le Programme de Développement des Nations Unies (PNUD), y compris l'UNIDO.

Annexe 6.A

1. Le Programme de la Banque Mondiale (BIRD)

a. Petites Industries

La Banque Mondiale a commencé ses projets en faveur des petites Industries (PMI) avec un programme pilote de 5 millions de dollars, sous forme de prêts à la BNDE en 1977. Ce programme a été suivi par un prêt de 25 millions de dollars aux PMI en 1981, et un second prêt de 70 millions de dollars en 1981, qui a été réduit à 40 millions de dollars en Mai 1984. Un troisième projet a été approuvé en 1985 pour 25 millions de dollars à travers l'ODI. Ce projet exclu la BNDE et utilise cinq banques du secteur privé (BCM, WAFABANK, BCP, BMCI et SGMB).

Les premiers programmes de la BIRD étaient des programmes de financement conjoints, limité à 50% du coût du projet au maximum, mais qui acceptaient un financement bancaire à hauteur de 80% au maximum. Actuellement, la BIRD finance jusqu'à 70% du coût finançable, ce qui exclu généralement le coût du terrain.

Les critères de base pour l'acceptation du programme de prêt de la BIRD a été le soutien aux objectifs de base de l'état pour le développement industriel. Le projet doit être soumis à l'examen d'un comité technique composé de représentants du Ministère des Finances, de l'Office de Développement Industriel (ODI) et de la Caisse Centrale de Garantie (CCG).

Auparavant, les critères de sélection dans le cadre du programme de prêt comprenaient le financement de programmes qui généraient des emplois dans les petites industries. Il y avait certains critères d'investissement maximum par emploi, qui étaient indexés et actualisés, mais qui favorisaient les investissements les moins capital-intensifs. L'objectif de ces programmes était d'encourager la croissance de l'esprit d'entreprise marocain et d'élargir la base industrielle.

Dans le cadre de ces prêts, les PME sont définies comme des projets industriels ayant un actif net de moins de 5 millions de DH (à l'exclusion des terrains, mais comprenant les constructions et le fond de roulement) et un coût d'investissement de moins de 40 000 à 50 000 DH par emploi selon le type d'industrie et la localisation.

La durée des prêts peut atteindre 12 ans, avec un différé de 5 ans. Le taux d'intérêt est de 12% pour les prêts de 7 ans ou moins, et de 13% pour les prêts de plus longue durée. Le taux d'intérêt pour les sociétés de leasing est de 13%, avec une durée maximum de 5 ans, sans différé. Le taux d'intérêt pour les prêts immobiliers touristiques est de 13.5% avec une durée de 15 ans au maximum.

Le projet de la Banque Mondiale est administré de la façon suivante: Un prêt est octroyé au trésor qui le re-prête à la BNDE et aux autres banques. Les prêts ont tous une durée de 15 ans, et un différé de 4 ans. Une surcharge d'au moins 1% du taux de change est appliqué aux bénéficiaires.

ANNEXE 6.A

Depuis la création du programme de la Banque Mondiale et jusqu'au second prêt, 740 entreprises ont été financées pour 450 millions de DH, soit environ 600 000 DH chacune, ce qui ne représente pas plus de 50% de leur financement. En comparaison, les programmes PSA (procédure simplifiée accélérée) et CMTR (Crédit à Moyen Terme) pour le financement du secteur des PMI, ont mobilisé un montant de 200 millions de DH au cours de la même période.

La BNDE joue un rôle central, en tant qu'administrateur du prêt et elle est un bénéficiaire partiel et direct. Les garanties corollaires des prêts individuels sont données par la Caisse Centrale de Garantie (CCG). La CCG agit en tant qu'agent d'assurance jusqu'à hauteur de 80% des prêts, sur la base d'honoraires et sur la base de différentes participations, biens et garanties personnelles.

La préparation des demandes de prêt des PMI sont faites par une division du Ministère de l'Industrie et du Commerce - composée de quatre employés à plein temps. Un comité technique, composé de représentants des Ministère de l'Industrie et des Finances, de Bank El Maghrib, de l'Office de Développement Industriel (ODI), et de la BNDE, examine les dossiers et approuve le financement des sous-projets de PMI.

b. Projet de Financement des Industries Exportatrices - Voir tableaux 1 et 2

En Mai 1987, la Banque Mondiale a approuvé un projet de prêts d'un montant de 560 millions de DH (70 millions de dollars) pour le financement des Industries Exportatrices. Les fonds de la BIRD ont été limités à 40% de ce nouveau programme de prêts. 60% des fonds doivent provenir de la BNDE (allocation de 40%) et de sept banques commerciales (60%). En Août 1989, 380 millions de dirhams (68%) des fonds de la Banque Mondiale ont été octroyés à 82 sous projets et 90% des 180 millions de dirhams restants était déjà engagés. Les statistiques détaillées d'allocation de ces prêts entre les nouvelles entreprises et les projets d'expansion par secteur économique sont dans le tableau 1 à la fin de cette annexe.

Dans le programme, 480 millions de dirhams ont été prêtés à de nouvelles entreprises. 88.9% de ces prêts ont été accordés au secteur textile (coupe, tricot, et tapis). Environ 8% étaient des investissements agricoles ou agro-alimentaires. On doit noter le montant élevé du capital social, qui est caractéristique des programmes de la Banque Mondiale. Un seul projet de traitement de la tomate a été réalisé avec les 30% minimum. Les capitaux propres nécessaires sont en moyenne de 40%, et parmi les 38 projets approuvés, 8 ont 50% de capitaux propres ou plus.

416 millions de dirhams ont été utilisés pour des expansions. La durée des prêts varie entre 5 à 12 ans. 83.2% du total des prêts ont été octroyés au secteur textile et 4% à l'agriculture et à l'agro-alimentaire. Les capitaux propres étaient en moyenne de 40%. Parmi les 44 projets approuvés, 5 avaient plus de 50% de capitaux propres.

Un second projet de la Banque Mondiale pour les industries exportatrices, d'un montant de 170 millions de dollars est envisagé

Annexe 6.A

pour les cinq ans à venir 1991-1996. Les fonds seront alloués de la manière suivante: BNDE (29%), BMCE (24%), BCM (15%), WAFABANK (10%), BMCE et BCP (7% chacune), et Crédit du Maroc (3%); les accords de prêts ont été négociés (Voir tableau 2). La Banque Mondiale recherche d'autres donateurs internationaux qui participeraient.

Les PME dans le cadre du prêt sont définis comme les projets industriels de moins de 15 millions d'actif net, en excluant les terrains, et dont l'investissement est de moins de 121 000 DH par emploi.

2. Le programme conjoint de la Banque Africaine de Développement (BAD) et de la BNDE

Toutes les PMI marocaines sont éligibles pour ce programme, mais les prêts sont destinés aux entreprises d'au moins 30 millions de DH. L'investissement peut être financé jusqu'à hauteur de 75% dans le cadre de cette ligne de crédit. La durée des prêts est de 5 à 12 ans pour la tranche de la BNDE à 13% par an et de 2 à 7 ans pour les Crédits à Moyen Terme (CMTR) à 12% l'an. La durée maximum de différé est de 3 ans.

Une garantie de crédit du CCE est exigée pour 80% du prêt, ainsi que d'autres garanties fixées en négociation avec la banque.

3. Capital Risque/PEI Programme de la Banque Européenne d'Investissement pour le financement de sociétés mixtes Marocco-Européennes

L'octroi d'une ligne de crédit de 9 millions d'écus a été annoncée le 25 juillet 1989. Les entreprises marocaines dont l'actif est compris entre 1 et 15 millions de DH sont éligibles, excepté certaines entreprises exportatrices. Un partenaire européen dans la société est souhaitable, mais non exigé. (Les projets sont approuvés au cas par cas par la BEI).

Un prêt sous forme d'actions dans la société peut être octroyé au partenaire marocain, mais il ne peut dépasser 50% des capitaux propres de l'entreprise. Les prêts de ce type ont une durée minimum de 22 ans et un maximum de 25 ans, avec un taux d'intérêt de 5%. Tous les intérêts sont différés jusqu'à la sixième année qui suit le déblocage des fonds.

Des crédits peuvent également être accordés pour une prise de participation directe dans la société, mais à une hauteur qui ne dépasse pas un tiers des capitaux propres.

Toutes les banques privées, ainsi que la BNDE, le CIH et la CNCA offrent ce type de crédit. Les approbations sont faites par les représentants de la BNDE, de Bank El Maghrib et de la BEI.

B. Lignes de Crédit des Agences bi-Latérales

Récemment, des efforts ont été faits par des donateurs bi-latéraux pour aider à la croissance du secteur marocain des PME, sous la forme de prêts, dons et d'assistance technique, et plus particulièrement, pour encourager la croissance de l'emploi. Les donateurs sont entre autres, le fond Kowetien, la Société Belge d'Investissement International S.A., Bruxelles et le Ministère Belge de la Coopération au développement; Kreditanstalt fur Wiederaufbau (KfW) et la Société Financière Allemande d'Investissement dans les pays en voie de développement (DEG) de la République Fédérale d'Allemagne; La Caisse Centrale de Coopération Economique (CCCE), Paris et l'état français; CEDI et l'état canadien ainsi que l'état italien.

1. Programme d'investissement mixte entre le Maroc et le Ministère Belge de la Coopération au Développement;

Une ligne de crédit sur 4 ans de 100 millions de FB, pour les investissements mixtes marocco-belges a été annoncée le 29 Juin 1989. Chaque projet d'investissement doit être compris entre 1 million de FB et 15 millions de FB. La ligne de crédit doit être administrée par l'ODI, avec l'aide de l'UNIDO, et la société Belge d'Investissement International S.A. Bruxelles.

2. Programme d'investissement mixte entre le Maroc et le Caisse Centrale de Coopération Economique Française;

Une ligne de crédit est en cours de négociation pour des investissements mixtes entre citoyens marocains et français. Les détails concernant les limites de chaque projet d'investissement ne sont pas disponibles. Il y a un programme en place pour financer les projet d'étude avec la BNDE.

3. Programme d'investissement mixte entre le Maroc et le Ministère Italien de la Coopération Economique;

Une ligne de crédit est en cours de négociation pour des investissements mixtes entre citoyens marocains et italiens. Les détails concernant les limites de chaque projet d'investissement ne sont pas disponibles.

ANNEX 6.A - TABLE 1

WORLD BANK SME EXPORT INDUSTRIES PROJECT

Company Name	Project Type	Invest	Loan	Equity	%	Loan	Employ
		----- DH MIL	----- MIL	-----	-----Equity	Yrs	Created
New Start-Ups:							
Targaflor	Cut flowers	5.75	2.55	3.20	55.7%	6	23
Somacoprag	Agro Processing	6.12	3.00	3.12	51.0%	5	205
Marocapres	Veg. Canning	7.60	5.30	2.30	30.3%	8	6
Maraissa	Tomato Process.	9.20	8.20	1.00	10.9%	7	na
Dipromer	Fish Processing	9.50	4.80	4.70	49.5%	8	100
Copag	Agroprocessing	11.50	6.90	4.60	40.0%	7	298
Top Agro	Fruit Canning	20.00	10.00	10.00	50.0%	10	146
	AGRICULTURAL	69.67	40.75	28.92	41.5%		778
Ste Eben	Cabinet making	4.20	3.20	1.00	23.8%	7	na
Sale Plastic	Plastic Film	6.00	4.00	2.00	33.3%	9	47
CIEA	Circuit Assembly	12.50	6.00	6.50	52.0%	7	143
	GNL MANUFACTURE	22.70	13.20	9.50	41.9%		190
TEXTILES							
Soft	Cut & Sew	2.57	1.80	na	na	na	na
Sucqr Confection	Cut & Sew	2.40	1.40	1.00	41.7%	5	134
Djeaning Exp	Cut & Sew	2.50	1.70	0.80	32.0%	6	84
Lailaco	Cut & Sew	3.00	1.50	1.50	50.0%	7	60
Cecile Confection	Cut & Sew	3.00	2.60	0.40	13.3%	5	68
Tricofil	Cut & Sew	3.10	1.80	1.30	41.9%	7	100
Wearoc	Cut & Sew	4.95	2.50	2.45	49.5%	7	109
Fracotex	Cut & Sew	7.36	5.15	2.21	30.0%	7	151
Cofadis	Cut & Sew	10.00	6.00	4.00	40.0%	7	300
Steve Diffusion	Cut & Sew	13.68	8.00	5.68	41.5%	7	256
Luckor	Cut & Sew	18.57	13.00	5.57	30.0%	na	na
Taza Maroc	Cut & Sew	21.20	14.80	6.40	30.2%	10	300
Gegotex	Cut & Sew	24.09	14.09	10.00	41.5%	12	300
M1 Bleu	Cut & Sew	25.00	16.00	9.00	36.0%	6	182
	CUT AND SEW	141.42	91.11	50.31	35.6%		2044
Dali	Textile Dyeing	12.00	6.40	5.60	46.7%	7	17
Marocolor	Textile Dyeing	24.60	16.60	8.00	32.5%	7	47
Unifatex	Knitting	7.00	3.00	4.00	57.1%	5	154
Bonneter Ind Lanc	Knitting	8.40	5.90	2.50	29.8%	6	180
JCK Textiles	Knitting	8.63	5.20	3.43	39.7%	6	139
Sofilam	Spinning	6.40	3.90	2.50	39.1%	7	38
Rifotex 2	Spinning	4.29	3.00	1.29	30.0%	na	na
Chafil	Spinning	25.05	15.00	10.05	40.1%	5	43
Rifotex	Spinning	26.50	14.50	12.00	45.3%	8.8	101
Tex Blanchemaille	Spinning	32.80	14.40	18.40	56.1%	8	97
Artifil	Spinning	123.00	83.00	40.00	32.5%	10	221
Setafil	Spinning	163.00	88.00	75.00	46.0%	11.5	200
Mascoblue	Weaving	112.00	67.20	44.80	40.0%	8	98
Chellah Carpet	Carpets	13.50	9.00	4.50	33.3%	7	86
	TOTAL TEXTILES	708.59	426.21	282.38	39.9%		3465
TOTAL NEW START-UPS:		800.96	480.16	320.79	40.1%		4243

ANNEX 6.A - TABLE 1 (CONT)
WORLD BANK SME EXPORT INDUSTRIES PROJECT

Company Name	Project Type	Invest ----- DM MIL	Loan	Equity	% Equity	Loan Yrs	Empl Creatd
Expansions:							
Palmaroc	Fruit Canning	1.02	0.60	0.42	41.2%	5	66
Govem	Veg Canning	3.00	1.80	1.20	40.0%	5	na
Ets Agouzzal	Fish canning	7.10	5.00	2.10	29.6%	8	57
Beniflor	Cut flowers	19.49	7.20	12.29	63.1%	7	96
	Agricultural	30.61	14.60	16.01	52.3%		219
Leather							
Vetexcuir	Leather Clothes	4.20	3.70	0.50	11.9%	5	150
Le Triangle	Leather shoes	6.50	4.00	2.50	38.5%	7	92
Jean Carel	Leather Tanning	12.00	7.20	4.80	40.0%	8	70
Somite	Mining	6.30	3.50	2.80	44.4%	5	na
Societe Chem	Paper Pkg	7.50	5.00	2.50	33.3%	8	21
Cellulose de Maro	Paper Pulp	100.00	32.00	68.00	68.0%	5	0
TEXTILES							
Souiran	Cut & Sew	2.57	1.80	0.77	30.0%	na	na
DEV Confection	Cut & Sew	3.43	2.40	1.03	30.0%	na	na
Burda	Cut & Sew	2.38	1.00	1.38	58.0%	5	113
Casa Mode	Cut & Sew	2.50	1.50	1.00	40.0%	5	109
DEV Confection	Cut & Sew	3.14	1.88	1.26	40.1%	5	97
Casa Mode II	Cut & Sew	3.50	2.00	1.50	42.9%	7	160
Socowel	Cut & Sew	3.90	3.30	0.60	15.4%	6	na
Sonam	Cut & Sew	4.40	2.64	1.76	40.0%	7	45
Manic	Cut & Sew	5.50	3.50	2.00	36.4%	6	102
Atlantic Confection	Cut & Sew	5.68	3.30	2.38	41.9%	5	164
Leonard Maendel	Cut & Sew	6.00	3.60	2.40	40.0%	5	97
Sonil Europe	Cut & Sew	10.00	6.00	4.00	40.0%	7	200
Sicome	Cut & Sew	13.40	8.00	5.40	40.3%	7	100
Polymaille	Cut & Sew	13.93	8.00	5.93	42.6%	6	74
Iboma	Cut & Sew	22.90	18.70	4.20	18.3%	10	130
Norprotex	Cut & Sew	32.00	22.00	10.00	31.3%	10	219
	Cut & Sew	135.23	89.62	45.61	33.7%		1610
Aritex	Knitting	2.20	1.70	0.50	22.7%	6	90
Petit Poussin	Knitting	4.20	2.50	1.70	40.5%	na	na
Polytex	Knitting	5.35	3.20	2.15	40.2%	5	127
Alika	Knitting	6.75	2.85	3.90	57.8%	8	20
Confection Mehdi	Knitting	6.72	4.50	2.22	33.0%	10	50
Lancelotti	Knitting	8.45	5.07	3.38	40.0%	7	80
Dali II	Knitting	10.00	6.80	3.20	32.0%	7	85
Lancelotti II	Knitting	11.70	7.00	4.70	40.2%	7	100
	Knitting	55.37	33.62	21.75	39.3%		552
Societe Montex	Carpets	4.92	2.80	2.12	43.1%	6	18
Atlas Carpet	Carpets	9.40	7.40	2.00	21.3%	7	105
Mocary	Carpets	18.00	11.70	6.30	35.0%	10	50
	Carpets	32.32	21.90	10.42	32.2%		173
Filatis	Spinning	19.40	13.50	5.90	30.4%	10	28
Magefil	Spinning	22.38	13.80	8.58	38.3%	9	43
Sogetis	Spinning	33.90	18.00	15.90	46.9%	8	59
Soft	Spinning	40.00	26.00	16.00	40.0%	8	100
Cofitex	Spinning	100.00	65.00	35.00	35.0%	12	110
	Spinning	275.4	175.30	100.1	36.3%		668
Utex	Weaving	13.50	9.00	4.50	33.3%	7	48
Manatex	Weaving	69.60	58.00	11.60	16.7%	11	80
	TOTAL TEXTILES	521.7	346.44	175.26	33.6%		2803
TOTAL COMPANY EXPANSIONS:		688.81	416.44	272.37	39.5%		3355

ANNEXE 6.A
TABLEAU 2

IMPACT DU PROJET DE LA BANQUE MONDIALE EN FAVEUR DES INDUSTRIES EXPORTATRICES SUR LE SECTEUR BANCAIRE MAROCAIN

NOM DE LA Banque ----- (Public et Privé)	1988	Bons CNTR/ou BNDE		Prets	Prets	Total	Depots a	Prets	Prets
	Depots a Vue DH Mill.	Exiges		Moyen Terme %	Long Terme %	Prets MTR DH Mill.	Vue M/LT %	Ind.Expor 1990 BN	PME Suppl. %
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Institutions Spéciales de l'Etat	1,202	na	§	4840	0	4840	403%	na	na
CNCA	92	na	§	934	2565	934	1015%	400	42.8%
BNDE									
Banques Commerciales									
B/Credit Populaire	13723	755	§	2019	0	2019	15%	96	4.8%
BMCE	5461	300	§	549	0	549	10%	320	58.3%
BCM	4652	256	§	604	0	604	13%	200	33.1%
BMCI	2869	158	§	407	0	407	14%	96	23.6%
CduM	2972	163	§	296	0	296	10%	40	13.5%
SGMB	2491	137	§	468	0	468	19%	72	15.4%
MAFABANK	3383	186	§	289	0	289	9%	136	47.1%
	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Total Commercial	29677	1632		3875	0	3875	13%	960	24.8%
TOTAL	36845			10406	0	10406		1360	13.1%

§ Exige - 5,5% des dépôt à vue

Sources: Données des Societes 1987 et 1988
Rapport d'Evaluation de la Banque Mondiale
Rapport 1988 de Bank al Maghrib

ANNEXE 6.B

Loi 36/87 - PROGRAMME JEUNES PROMOTEURS

Ce fonds a été créé par la loi promulguée par le parlement en Décembre 1987 et annoncée en Janvier 1988 (Référence: Loi no- 19-12-87 promulgué par dahir n° 1-87-199 du 30 Décembre 1987 et dans le bulletin officiel no 3923 du 6 Janvier 1988, page 35)

Le but de ce fonds est de permettre d'ouvrir un crédit aux jeunes promoteurs en même temps que l'entrepreneur crée des emplois salariés (sans que ce crédit soit soumis à la création d'emplois)

Un "Jeune Promoteur" est défini par la loi comme une personne âgée entre 21 et 40 ans et qui a un diplôme du baccalauréat, ou a reçu une formation professionnelle au niveau du baccalauréat, ou a une attestation d'une telle qualification professionnelle. (en fait ce programme est ouvert aux personnes n'ayant pas obtenu le baccalauréat, mais qui ont passé cet examen).

La personne à laquelle le prêt a été accordé est personnellement responsable des remboursements et doit donc être propriétaire unique et non en société par actions. Les sociétés de personnes sont permises, même avec une association avec des personnes qui ne sont pas éligibles pour le prêt. Les prêts doivent être utilisés pour le projet pour lequel ils ont été approuvés, et ne sont pas transférables à un autre investissement.

Le montant initial de ce fonds était de 540 millions de DH, qui était composé d'un prêt à long terme (65 ans) d'un montant de 390 millions, de l'état, et un plus d'une durée plus courte (25 ans) de la banque qui a souscrit au fonds par l'intermédiaire du ministère des Finances.

Le montant maximum souscrit de prêt pour un projet de jeune promoteur éligible est de 500 000 DH. Pour obtenir le montant maximum, qui ne peut excéder 90% de l'investissement total, le coût du projet doit être d'au moins 555 556 Dh, puisque le promoteur doit apporter lui-même 10% de l'investissement. Si le promoteur désire investir des fonds propres plus importants, il le peut sans plafond.

Les prêts ont deux durées - 12 ans pour les 72% (65% des 90% du projet financables, et qui correspondent à la tranche de l'état, et 7 ans pour les 38% (25% des 90% financables) qui correspondent à la tranche de la banque. La période avant remboursement est de 7 ans pour la tranche de l'état. Les conditions maximum ne sont pas toujours accordées au demandeur. Le taux d'intérêt, de 12%, est légèrement inférieur aux taux des crédits à moyen terme. L'intérêt est versé tous les mois, et il n'y a pas de différé sur le montant dû à la banque. Il y a un différé de deux ans sur les intérêts sur la tranche de l'état.

Annexe 6.B

En ce qui concerne les formalités à la Banque:

Que la Banque donne ou pas les formulaires standards, selon la politique qu'elle pratique, la demande de prêt doit être faite sous une forme standard et doit être présentée à la banque. Par exemple, la BCM, la Banque Populaire, et la SGMB ont indiqué qu'elles avaient fait une grande publicité de la disponibilité des prêts dans le cadre des Jeunes Promoteurs.

Un formulaire standard, qui est présenté en annexe de cette étude, a été demandé par la Banque Centrale pour toutes les demandes de prêts, et qui est grosso-modo le suivant:

- Page 1 - Informations générales sur le candidat, y compris la participation d'autres personnes au projet
- Page 2 - Programme d'investissement
 - Investissement requis
 - *Constructions, machines, fonds de roulement
 - Financement (y compris le prêt)
 - Date de démarrage espérée
 - Nombre estimé d'employés
- Page 3 - Capacité de production avant et après le prêt
 - Tableau des ventes sur cinq ans et cash flow
- Page 4 - Caractéristiques du crédit/prêts demandés
 - Y compris garanties/cautions à fournir
- Page 5 - Observations de la Banque sur le projet
- Page 6 - Annexes:
 - Factures pro-forma pour tout le matériel
 - Contrat de location
 - Contrats de vente, ou premières commandes
 - Curriculum vitae du promoteur
 - Remarques du Chef de l'agence locale et description de la moralité de l'emprunteur
 - Police d'assurance-vie de l'emprunteur

Remarque: les banques ne peuvent financer l'achat de terrains et le financement du contrat de location ne peut excéder 25%.

LA LOI 16

1. Exonération des droits d'importation

Le matériel neuf importé ou le matériel et outillage d'occasion autorisé à l'importation ne subit pas de droits douaniers d'importation, s'ils rentrent dans le cadre de l'exécution d'un programme d'investissement réalisé par un jeune lauréat des établissements de formation professionnelle

2. Exonération de la taxe sur la valeur ajoutée applicable au matériel et outillage importés

3. Exonération de la taxe sur la valeur ajoutée applicable aux achats locaux de matériel et outillage

4. Exonération des droits d'enregistrement applicable au terrain acquis à titre onéreux et affecté au projet

5. Exonération de l'impôt sur les bénéfices professionnels ou de l'impôt sur les sociétés pendant les cinq premières années et exonération de 50% de ces impôts pendant les cinq années suivantes

6. Exonération de l'impôt des patentes pendant les cinq premières années d'exploitation

7. Une avance de 10 000 DH peut être accordée par l'OFPPT aux lauréats. Le remboursement de cette somme peut être effectué sur quatre ans et ne donne pas lieu à intérêt. Ceci se traduit, en fait, par une véritable prime de 3 500 DH représentant les intérêts qu'aurait dû normalement verser le bénéficiaire

8. La loi prévoit des stages d'une durée maximum de 12 mois au sein des entreprises privées. Cette disposition est une véritable protection du lauréat car elle évite l'emploi d'individus pour des durées supérieures à une année sans que leur statut soit celui d'un collaborateur titulaire de son poste. D'autre part, cette disposition permet aux lauréats de se prévaloir d'une expérience pratique dans le monde du travail par la suite

9. La loi 16 en prévoyant la réglementation de certains métiers contribue, non seulement à l'assainissement du marché, mais elle offre des perspectives intéressantes aux lauréats de la formation professionnelle en leur assurant l'exclusivité de certaines pratiques (voir liste en Annexe).

ANNEX 6.D

MUTUAL FUND (MF)

L'objectif du Mutual Fund est de faciliter l'accès aux crédits bancaires à toute PME qui se heurte aux contraintes classiques de garanties du système bancaire.

L'idée du MF est la mise en oeuvre d'un mécanisme original permettant la création de groupements qui faciliteraient l'attribution des crédits par une banque en organisant une solidarité financière entre les professionnels d'un même secteur d'activité.

Le groupement constitué sous forme d'une société de cautionnement mutuel (MF) a pour objet de fournir au banquier une garantie collective que toute PME isolée ne peut fournir.

Seul le ratio humain est pris en considération,

- . Son savoir-faire
- . Son honorabilité

Pour réduire les incertitudes financières d'une affaire, la technique du fonds de garantie a été envisagée: Fonds de garantie =

- . montant nominal des cotisations versés pour la constitution du capital de la Société Mutualiste.
- . Intérêts produits du fait du placement du montant nominal.
- . Quote versée en fonction du crédit sollicité pour chaque PME utilisant le fonds de garantie.

Grâce à son effet multiplicateur du fait :

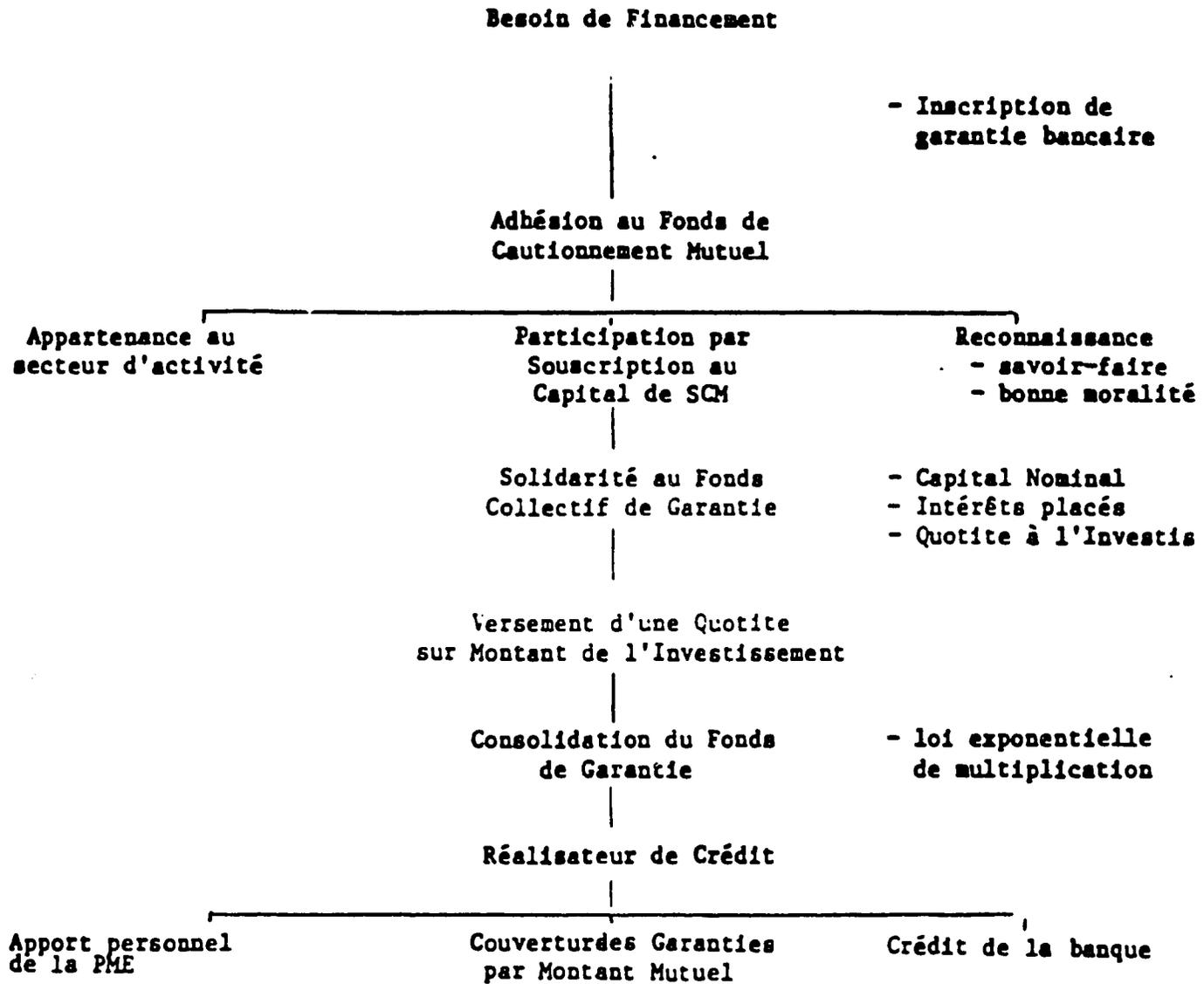
- . de l'importance du fonds de départ
- . le nombre de PME adhérent au fonds
- . et les intérêts générés par le placement du fonds, le mutual fund s'engage à couvrir la perte du crédit concernant les garanties classiques bancaires sur le projet. L'impact de ce fonds est d'autant plus efficace et opérationnel si son capital de base est dûment subventionnée.

Les champs d'interventions de ce système de conditionnement est très large.

- Crédits d'investissement à moyen terme
- Crédits à court terme de fonctionnement

- Besoin en fonds de roulement
- Crédit de campagne spécifiques: export, marché

ANNEX 6.D
**ORGANIGRAMME DE CONSTITUTION D'UN
 FONDS DE CAUTIONNEMENT MUTUEL**



ANNEXE 6.E
TABEAU I
MINISTÈRE DU COMMERCE ET
DE L'INDUSTRIE

Approbations d'Investissement dans le cadre du Code des Investissements Industriel jusqu'en 1988

Année	1984		1985		1986		1987		1988		1989
	Nbre Etablist.	Investis. Mil DH	Nbre Etablist								
----- (Jan-Nov)											
Agriculture											
Graines, Fours, Sucre	114	206	220	99	94	245	127	181	131	259	
Divers Autres	86	303	101	509	115	641	113	417	137	556	
Boissons/Tabac	8	44	11	63	15	84	8	51	15	256	
Frigos	94	258	152	280	151	282	204	655	182	402	
Sous-Total	302	811	484	951	375	1252	452	1304	465	1473	329
Souliers en Cuir	49	84	59	85	48	66	59	103	81	429	na
Textile:											
Coupe et couture	61	67	120	182	145	248	332	663	378	732	na
Filature, Tissage & Tricot	160	566	147	514	207	652	228	1091	279	1072	
Sous-Total	221	633	267	696	352	900	560	1754	657	1804	756
Autres Industries											
Bois	27	42	37	87	29	48	22	30	44	92	
Papier	63	108	68	123	54	115	86	193	89	238	
Produits non-met.	55	322	43	275	44	165	54	325	71	642	
Chimie	56	102	41	92	56	310	55	218	74	292	
Caoutchouc et Plastique	53	82	64	121	83	152	84	196	89	223	391
Metaux	14	43	13	46	4	4	66	13	12	30	
Metallurgie	86	157	76	150	92	226	99	251	79	184	
Machines et équipement	44	116	34	66	40	159	43	58	54	65	
Transport, etc.	21	51	17	36	23	29	23	135	25	57	178
Electri./tronic	31	194	37	91	41	77	48	87	59	246	
Divers Autres	11	33	9	12	13	43	12	23	13	8	
Sous-Total	461	1250	439	1099	479	1328	592	1529	609	2077	60
Total	1033	2778	1249	2831	1254	3546	1663	4690	1812	5783	1892
Investissement Moyen		2,7		2,3		2,8		2,8		3,2	
Croissance par an			20,9%	1,9%	0,4%	25,3%	32,6%	32,3%	9,0%	23,3%	4,4%
Emplois Crees	27948		30,575		34768		54158		59581		
Nombre moy Emploi/Entr	27		24		28		33		33		

Remarque: Les enquetes annuelles du MCI indiquent qu'environ 80% des projets approuvés pour beneficier des codes d'investissement sont réalisés

Source: Ministère du Commerce et de l'Industrie

ANNEXE 6.E

TABLEAU 2
MINISTÈRE DU COMMERCE ET
DE L'INDUSTRIE

Approbations d'investissement PME dans le cadre du Code des Investissements Industriel jusqu'en 1988
En utilisant la définition du NCI d'emplois inférieurs à 200

Année	1984 Investis.		1985 Investis.		1986 Investis.		1987 Investis.		1988	
	Nbre Etablist.	Moyen Mil DH	Nbre Etablist.	Investis. Mil DH						
Agriculture										
Graines, Fours, Sucre	114	1,81	220	0,45	94	2,61	127	1,43	131	1,98
Divers Autres	86	3,52	101	5,04	115	5,57	113	3,69	137	4,06
Boissons/Tabac	8	5,50	11	5,73	15	5,60	8	6,38	15	17,07
Frigos	94	2,74	152	1,84	151	1,87	204	3,21	182	2,21
Sous-Total	302	2,69	484	1,96	375	3,34	452	2,88	465	3,17
Souliers en Cuir										
	49	1,71	59	1,44	48	1,38	59	1,75	81	5,30
Textile:										
Coupe et couture	61	1,10	120	1,52	145	1,71	332	2,00	378	1,94
Filature, Tissage & Tricot	160	3,54	147	3,50	207	3,15	228	4,79	279	3,84
Sous-Total	221	2,86	267	2,61	352	2,56	560	3,13	657	2,75
Autres Industries										
Bois	27	1,56	37	2,35	29	1,66	22	1,36	44	2,09
Papier	63	1,71	68	1,81	54	2,13	86	2,24	89	2,67
Produits non-métal.	55	5,85	43	6,40	44	3,75	54	6,02	71	9,04
Chimie	56	1,82	41	2,24	56	5,54	55	3,96	74	3,95
Caoutchouc et Plastique	53	1,55	64	1,89	83	1,83	84	2,33	89	2,51
Métaux										
Métallurgie	14	3,07	13	3,54	4	1,00	66	0,20	12	2,50
Machines et équipement	86	1,83	76	1,97	92	2,46	99	2,54	79	2,33
Transport, etc.	44	2,64	34	1,94	40	3,98	43	1,35	54	1,20
	21	2,43	17	2,12	23	1,26	23	5,87	25	2,28
Electri./tronic										
	31	6,26	37	2,46	41	1,88	48	1,81	59	4,17
Divers Autres	11	3,00	9	1,33	13	3,31	12	1,92	13	0,62
Sous-Total	461	2,71	439	2,50	479	2,77	592	2,58	609	3,41
Total	1033	2,69	1249	2,27	1254	2,83	1663	2,82	1812	3,19

Source: NCI Données 1988

Remarque: Les investissements industriels supérieurs à 7,5 Millions de DH ne sont pas considérés comme investissements PME

ANNEXE 6.E
TABEAU 3
APPROBATIONS CODE D'INVESTISSEMENT
PAR RAPPORT AUX CREDITS A MOYEN ET LONG TERME

Financement des Investissements Industriels et des CNTR des Banques Commerciales et de la BNDE

ANNEE	1984	1985	1986	1987	1988
	----- En Millions de DH Constants -----				
Industries Alimentaires	811	869	1038	1073	812
Textile et Cuir	717	712	802	1527	1693
Electro-mecaniques	583	360	431	467	445
Chimie et autres	667	642	669	792	1130
Approbations Invest. MCI	2778	2583	2943	3859	4080
Croissance par An		-7,0%	13,9%	31,1%	5,7%
	----- En Millions de DH Courants -----				
Approbations Invest. MCI	2778	2831	3546	4690	5783
Croissance par An		1,9%	25,3%	32,3%	23,3%
Approbations BNDE:					
Prets	504	510	611	550	760
Participations	8	3	16	15	0
Total BNDE	512	513	627	565	760
% Financement Investi. des Approbations du MCI C1/1	18,4%	18,1%	17,7%	12,0%	13,1%
Approbations des Banques Commerciales:					
Prets CNTR /2	338	392	432	426	521
Programme SSI de La Banq	33	75	90	81	18
Total Autres Banques	371	467	522	507	539
des Approbations du MCI Code d'Invest. /1	13,4%	16,5%	14,7%	10,9%	9,3%

CREDITS A L'ECONOMIE
Prets a Moyen /Long Terme

Total Financement BNDE	6,6%	6,2%	5,9%	5,5%	5,2%
Banques Commerciales	6,9%	7,1%	7,6%	7,6%	8,8%
Autres Institutions/3	21,7%	22,3%	22,5%	23,3%	23,7%
Total credit M/LT - 1	35,2%	35,6%	36,0%	36,4%	37,7%

1/- L'enquete annuelle du MCI indique qu'en moyenne, 80% des projets approuves par le MCI pour beneficier des avantages du Codes des Investissements sont realises

2/- Prets reescomptes revus et approuves par la BNDE

3/- CNCA pour l'agriculture et le CIH pour l'Immobilier et les Hotels

Source: Donnes du Ministere du Commerce et de l'Industrie
 BNDE Resume des Activites sur 10 ans
 Rapports Annuels de Bank El Maghrib

ANNEXE 6.E
TABLEAU 4
APPROBATIONS D'INVESTISSEMENT DANS L'INDUSTRIE 1984-1989

	1984	1985	1986	1987	1988	1989 ¹
Industries Alimentaires	811	869	1038	1073	812	430
Textile et Cuir	717	712	802	1527	1693	1063
Ingenierie	583	360	434	467	445	281
Chimie et Autres	667	642	669	792	1130	913
Total	2778	2583	2943	3859	4080	2707
Emplois Crees	27948	30575	34768	54158	59581	33318

¹ Au deuxieme semestre

Source: Ministere du Commerce et de l'Industrie
 Division du Plan

ANNEXE 6.F

ASSISTANCE FINANCIERE DE LA BNDE AUX PME

Le tableau ci-dessous est un tableau récapitulatif des crédits accordés aux PME par la BNDE au cours des dix années allant de 1978 à 1988

Montant par type de crédit	Pour les dix années 1978/1988	
	Millions de DH	Millions de \$
Crédits directs	5 994	749
CMTR - crédit à moyen terme	3 698	462
Participations	67	8
Total	9 759	1 220
(dont entreprises privées)	8 385	1 048
Nombre de crédit de la BNDE aux PMI	1 125	
Par rapport aux prêts de la BNDE	2 071 *	

Montants par type de crédit :	Millions de DH	Millions de \$
Programmes d'intervention (P.I)	1 182	228
CLMTC - Crédit long terme	805	100
CMTR - Crédit à moyen terme	359	45
Total	2 986	373

Total des emplois créés par les PME 53 500

(*) Comprend les crédits à court, moyen et long terme, ainsi que les participations

Source: BNDE Rapport annuel page 46 & 47, BNDE résumé de trente années de services. et Annexes III et IV de la proposition de prêt de la Banque Mondiale II.

REMARQUE: A l'exception de l'année 1986, les prêts de la BNDE se sont accrus de façon significative. De plus, les approbations de crédits CMTR par la BNDE, qui ont pour origine des autres banques dans le cadre du programme CMTR, sont aussi en croissance au cours de la période. Jusqu'en 1988, tous les prêts CMTR devaient être examinés et approuvés par la BNDE; actuellement, l'examen et l'approbation des projets CMTR par la BNDE est limitée aux projets supérieurs à 5 millions de dirhams et aux prêts représentant plus de 70% du coût du projet. Les PME qui ont des actifs de moins de 10 millions de DH sont éligibles pour les prêts CMTR.

ANNEXE 6.F

BNDE

Cinq Ans d'Activité et Prêts
au Financement des Industries et PME

Année	1984	1985	1986	1987	Cinq Ans	
	1988	1984/1988				
Millions de DH						
Prêts Directs						
Approbations	501	699	595	722	1210	3727
Engagements	506	562	658	551	864	3141
Déboursements	504	510	611	550	760	2935
Participations au Capital	8,0	3,2	15,5	15,2	0,2	42,1
Approbation des autres banques:						
Credit programme CNTR	338	392	432	426	521	2109
Credits aux PME	33	75	90	81	18	297
Total des Credits Approuvés	371	467	522	507	539	2406
Total des Credits Approuvés y compris Participations au Capital	880	1169,2	1132,5	1244,2	1749,2	6175,1
Résumé/Situation Financière BNDE:						
Prêts en cours - Fin Année	2849	2766	2871	2878	3044	na
Participations au Capital	131	140	147	156	159	na
Total Crédits à l'Economie	2980	2906	3018	3034	3203	15141
Croissance annuelle Prêt/Capital:						
Approbation prêts directs		39,5%	-14,9%	21,3%	67,6%	na
Participations au Capital		-60,0%	384,4%	-1,9%	-98,7%	na
Crédits Programme MTR		16,0%	10,2%	-1,4%	22,3%	na
Crédits aux PME		127,3%	20,0%	-10,0%	-77,8%	na
Total crédits approuvés par BNDE		25,9%	11,8%	-2,9%	6,3%	na

na=Non Applicable

Source: Rapports BNDE

ANNEXE 6.6

Office pour le Développement Industriel

Resume sur dix ans

Actions en faveur des PME

Par Secteur Industriel: De 1979 à 1983	No de Projets	%	Investissement DH 000	%	Emploi	%
Textile et Tapis	5	10,0%	9064	4,7%	491	16,3%
Tanneries et Cuir	7	14,0%	12663	6,6%	512	17,0%
Bandages/etc..	3	6,0%	7973	4,1%	282	9,4%
Textile et Cuir - Total	15	30,0%	29700	15,4%	607	20,2%
Agro Industrie - Total	7	14,0%	8940	4,6%	250	8,3%
Bont Fours	3	6,0%	5161	2,7%	97	3,2%
Electro-mecanique - Total	13	26,0%	30877	16,1%	643	21,4%
Bont appareillage electrique	2	4,0%	1510	8,0%	47	1,6%
Matériaux de Construction	4	8,0%	16430	8,5%	346	11,5%
Articles de Plastique	5	10,0%	7900	4,1%	195	6,5%
Menuiserie	4	8,0%	2300	1,2%	93	3,1%
Produits minéraux	2	4,0%	6200	3,2%	192	6,4%
Chimie et Parachimie - Total	11	22,0%	16400	8,5%	480	16,0%
Total PME Industr. jusqu'a 1983	50	100,0%	129347	100,0%	3004	100,0%

Nombre de projets PME De 1984 à 1988	Assist techn NB Projets	Investissement DH 000	Emploi
Année 1984	25	61000	380
Année 1985	140	230000	5663
Année 1986	163	289000	6194
Année 1987	6	200000	550
Année 1988	2	80000	1100
Total 1984 à 1988	336	910000	13887

Total Assistance Industrie ODI Par secteur Industriel De 1979 à 1988	Investissement DH 000	%	Emploi	%
Textile et Cuir	462935	20,2%	1625	20,2%
Agro-Industrie	170736	7,5%	600	7,5%
Electro-mecanique	171882	7,5%	604	7,5%
Matériaux Construction	967121	42,2%	3396	42,2%
Chimie et Parachimie	517937	22,6%	1819	22,6%
Total Industries aidées par ODI 1984-88	2291735	100,0%	8047	100,0%

Source: ODI - Rapport sur l'appui 5 ans - 1983
et rapports annuels ODI 1984 à 1988

ANNEXE 6.H

ASSOCIATIONS D'ENTREPRISES ET ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES

Le Maroc compte de nombreuses associations d'entreprises et professionnelles. Selon le Kompass de 1987/88, il y avait 90 associations "opérationnelles" (c'est à dire avec une adresse et un numéro de téléphone). Ces associations sont classées en 14 catégories, des agriculteurs, entrepreneurs en bâtiment, ingénieurs, assureurs, industriels du textile, industriels de l'agro-alimentaire, négociants, IMME (mines, métaux, industries électriques et mécaniques) et industries du bois, du cuir et du papier.

Ces associations défendent les intérêts particuliers de leurs membres sur une base locale ou nationale, mais elle ne sont souvent que le regroupement de quelques entreprises.

Les associations/Fédérations les plus dynamiques représentent leurs membres aux commissions inter-ministérielles lorsque des questions liées aux objectifs du groupe sont examinées (coûts de production, droits de douane, code du travail et charge fiscale). Les membres paient en général une participation peu élevée allant de 500 DH à 5000 DH.

ANNEX 6.H

A.M.I.T.
ASSOCIATION MAROCAINE DES INDUSTRIES TEXTILES

<u>Nombre d'adhérents:</u>	450.000 DH
<u>Budget Théorique:</u>	500.000 DH
<u>% Cotisation non perçues avec arrière de 4 à 5 ans:</u>	40 % (situation Nov. 89)

Rôle:

. Information

- d'ordre général: Nouveautés et changements dans le contexte institutionnel (loi, réglementation, études économiques et financières)
- d'ordre technique:
 - . évolution des différents branches intégrées en amont et en aval,
 - . fluctuations des prix de la matière première au niveau national et international,
 - . développement techniques des produits et matériaux,
 - . quotas et contingents à exportation,
 - . mode de gestion efficace.
- d'ordre promotionnel
 - . diffusion d'informations de rapports d'étude réalisés par des institutions de promotion: CMPE, ODI, CGEM, MCI, ...
 - . organisation de Foires Nationales et Internationales
 - . mise en relation commerciale
 - . Bourse de sous-traitance

. Représentation auprès des instances administratives pour la défense des intérêts de la profession et son développement

Actions Réalisées

- Augmentation en quantité et qualité des taux d'encadrement de la branche:
 - . Insertion depuis 2 ans dans les programmes de Formation Professionnelle (Institut de Technologie Appliquée - ITA -): Coupeur, clef de ligne, ouvriers spécialisés
 - . Mise en action d'un projet d'Institut de Formation d'Ingénieurs en Textile.

. Suivi des contingents des exportations vers la CEE. L'AMIT s'est engagé en 1989 en substitution au MCI et à l'Administration des Douanes de fournir à la CEE les plafonds de contingents avec un délai record malgré la faiblesse des moyens dont elle dispose.

. Situation précise sur les sociétés exportatrices directement ou en (sous-traitances).

Limites et Contraintes

- Budget limité pour une action globale et spécifique sur toutes les branches du secteur.
- Concentration des actions majeures sur Casablanca et Rabat et faiblement sur Fes et Tanger. (De ce fait une association indépendante a connu le jour à Tanger).
- Faible taux d'encadrement au niveau de l'AMIT, (actuellement, L'AMIT est sans secrétaire Général).
- Promotion de groupe sans succès dû à un manque de professionnalisme des industriels (avortement de "Moroccan Association of Trader initié par l'IESC, et de quelques missions d'affaires).

Objectifs à Atteindre et Propositions

- Actions de sensibilisation auprès des membres sur la nécessité de groupements.
- Actions commerciales et marketing auprès des non-membres et auprès du secteur informel.
- Actions au niveau de la formation.
- Extension des moyens informatiques et de taux d'encadrements pour la constitution d'une banque de données.
- Recenser les besoins réels par branches.
- Orienter les actions de réorganisation et restructuration de la PMI.
- Essayer de réduire la faiblesse de l'intégration interbranche en créant une bourse nationale de marches.
- Trouver une solution pour le problème des quotas avec la CEE (85% des tissus rentrant dans la fabrication des produits contingentes sont d'origine européenne, le tissu local ne rentre que pour 15%
- Stat. Oct. 89 -).

- F.I.M.M.E. -
FEDERATION DES INDUSTRIES METALLURGIQUES
MECANIQUES ET ELECTRIQUES

Nombre d'adhérents: 140

% Cotisation non perçues
avec arrière de 3 ans: 30 à 40 %

Rôle:

. Information

- d'ordre général: Nouveautés et changements dans le contexte institutionnel (loi, réglementation, études économiques et financières)
- d'ordre promotionnel
 - . diffusion d'informations de rapports d'étude réalisés par des institutions de promotion: CMPE, ODI, CGEM, MCI, ...
 - . organisation de Foires Nationales et Internationales
 - . mise en relation commerciale
 - . Bourse de sous-traitance

. Représentation de la profession auprès des Pouvoirs Publics et défense et protections des intérêts des membres auprès des instances concernées.

Actions Réalisées

- Meilleure connaissance du secteur (opportunités/contraintes) jusque là évoluant dans l'anonymat par la réalisation d'études sectorielles.
- Identification et classification des branches (14 groupements) avec création de 5 associations.
- Création d'un laboratoire pour la normalisation et le contrôle de qualité du produit industriel LABOMETAL.
- Révision des indices de salaires (datant depuis 1974), par branche d'activité.
- Organisation du premier salon marocain des IMME (SALIMME)
- Edition et diffusion d'annuaire sectoriel
- Promotion et apprentis au niveau ITA: fonction professionnelle

Limites et Contraintes

- Manque de moyens d'actions:
 - . budget annuel très faible
 - . faible encadrement: le secrétaire général et 2 secrétaires

- Secteur très diversifié: difficulté de concentrer les actions d'informations et d'assistances
- Difficulté de régulation de marché: fluctuation de prix de 1 à 20
- Existence d'un secteur informel très important

Objectifs à Atteindre et Propositions

- Créer les conditions nécessaires à la consolidation d'une industrie de base en substitution à l'importation en matière d'équipement et de pièces de rechange (+ 6 milliard DH de déficit par an).
- Etablir avec la collaboration du MCI les normes de fabrication des produits industriels.
- La restructuration du secteur informel pour créer un cadre de compétition approprié.

FEDERATION NATIONALE BATIMENTS TRAVAUX PUBLICS

<u>Nombre d'adhérents:</u>	500
<u>Budget Théorique:</u>	500.000 DH
<u>% Cotisation non perçues avec arrière de 2 ans:</u>	60 %

Rôle:

. Information

- d'ordre général: Nouveautés et changements dans le contexte institutionnel (loi, réglementation, études économiques et financières)
- d'ordre promotionnel
 - . diffusion d'informations de rapports d'étude réalisés par des institutions de promotion: CMPE, ODI, CGEM, MCI, ...
 - . organisation de Foires Nationales et Internationales
 - . mise en relations commerciales
 - . Bourse de sous-traitance
- d'ordre technique:
 - . évolution des différents branches intégrées en amont et en aval,
 - . fluctuations des prix de la matière première au niveau national et international,
 - . développement techniques des produits et matériaux,
 - . quotas et contingents à exportation,
 - . mode de gestion efficace.

. Représentation auprès des Pouvoirs Publics

Actions Réalisées

- Mise en place d'un projet de la réorganisation de la branche:
 - Classification par:
 - . dimension
 - . technicité
 - . type de travaux
- Action de sensibilisation auprès des Administrations (Habitat, Intérieur, Equipement, Plan).
- Organisation de séminaire de formations.
- Mise en relation avec partenaires étrangers.

Limites et Contraintes

- Moyens très limités.
- Problème de régulation du marché: le marché a une tendance d'évolution vers l'anarchie au lieu de progresser vers la structuration et la normalisation.
- Organisation de séminaires se font à des prix prohibitifs, excluant la PME (seul la grande entreprise en bénéficie).
- Manque de moyens pour la vulgarisation de la formation.

Objectifs à Atteindre et Propositions

- Organisation de la profession (la promulgation de la loi de classification et de qualification de l'entreprise et la taille de projets), par la normalisation du secteur et les loi de marché.
- Création d'une taxe de la profession 1/1000'ou 1/10000 pour chaque marché fait au compte de l'Etat.
- Encourager et entretenir les écoles de formation de base des métiers à la base du Batiment.

ANNEXE 7

**LA LETTRE ROYALE
ET LA LETTRE DE SUIVI DU PREMIER MINISTRE**

Investissements nationaux et étrangers

14 Juin 1989

Lettre adressée par S.M. Hassan II à M. Azeddine Laraki, Premier ministre, relative à la procédure concernant les investissements

Un Conseil du gouvernement s'est tenu mercredi 21 Juin sous la présidence du Premier ministre, le Dr Azeddine Laraki, qui a procédé à la lecture du texte de la lettre royale adressée par S.M. le Roi Hassan II au Premier ministre de Sa Majesté et contenant les Hautes Directives du Souverain concernant les investissements nationaux et étrangers. Le Conseil a ensuite examiné les moyens et la procédure d'exécution des Hautes Directives Royales, concernant les investissements et les mesures adéquates pour leur application. Voici le texte de cette lettre.

« Monsieur le Dr Azeddine Laraki,
Premier ministre,

« Le développement économique a toujours été et demeure au centre de Nos préoccupations. Il est tout à la fois le reflet du niveau intellectuel et culturel de notre société et l'un des éléments moteurs de sa promotion et de sa prospérité. Nous avons tôt compris que quel que soit l'effort de l'Etat, Notre but ne pourra être pleinement atteint que par un apport massif du secteur privé dont l'intervention sous forme notamment d'investissements financiers et de savoir-faire constitue l'une des bases de l'essor souhaité.

« Très tôt aussi, Nous avons compris que cette intervention du secteur privé ne pouvait se réaliser que si elle était encouragée et assurée d'un minimum légitime de succès.

« A cet effet, Nous avons pris et fait prendre de multiples mesures dont l'ensemble forme nos codes d'investissements.

« Les avantages accordés par ces codes sont à l'évidence autant d'éléments incitateurs qui n'ont pas manqué de produire leurs effets.

« Eu égard cependant à ce que représentent les avantages ainsi consentis, le Maroc demeure encore loin d'obtenir tout ce qu'il pouvait légitimement et raisonnablement en attendre.

« Cette inadéquation a sa cause

administratives, certes nécessaires, mais souvent génératrices de lenteurs qui finissent par décourager les investisseurs les mieux intentionnés et les plus déterminés. Les dossiers, même complets, demeurent des mois dans les divers services sans que leurs titulaires soient informés du sort qui leur est réservé.

« Notre économie ne peut que souffrir de ces errements qui vont à l'encontre de Notre animus.

« Aussi avons-Nous décidé d'y mettre un terme. Désormais, tout dossier régulièrement constitué, contenant un projet d'investissement, sera censé avoir obtenu l'accord de l'administration si celle-ci n'y donne aucune suite dans le délai de deux mois à compter du jour de son dépôt.

« En cas de rejet, la décision de l'administration devra être dûment motivée.

« Cette mesure, d'application immédiate, figurera désormais parmi les dispositions de tous nos codes d'investissements où elle sera insérée.

« Mais dès à présent, elle sera l'objet d'une circulaire du Premier ministre pour être portée à la connaissance de tous les agents de l'Etat. Elle sera portée également à la connaissance du public par tous les moyens appropriés. »

HASSAN II
Roi du Maroc

ANNEXE 7

Le Premier ministre adresse une circulaire aux administrations :

Un changement radical des méthodes et des procédures

Le Premier ministre, le Dr Azeddine Laraki, a adressé le 21 juillet dernier aux membres du gouvernement de S.M. le Roi une circulaire relative à l'application de la Lettre Royale en date du 14 juin 1989 relative aux Investissements. Voici le texte intégral de cette circulaire :

• Sa majesté le Roi a bien voulu annoncer dans sa Lettre au Premier ministre en date du 4 juin 1989, l'entrée en application immédiate de Sa Haute décision concernant le délai de réponse de l'administration aux projets d'investissement qui lui sont soumis.

• La mise en œuvre des Hautes Directives royales implique un changement radical des méthodes et procédures de l'administration et le rôle des autorités administratives dans l'application des dispositions régissant les investissements.

• La présente circulaire a pour objet de porter à la connaissance des administrations publiques la Haute Décision Royale et les modalités de son application.

• Outre l'application immédiate des prescriptions relatives au délai, les autorités administratives concernées, aussi bien à l'échelon central que provincial ou local, qu'il s'agisse des départements ministériels, des collectivités locales ou des établissements publics, organismes financiers relevant de leur tutelle, sont appelés à œuvrer à la simplification des procédures administratives en vigueur et à l'apurement des dossiers d'investissement en instance.

Prescriptions relatives au délai

1. En attendant que les textes en vigueur soient complétés, conformément à la Lettre Royale, par les prescriptions de délai, les autorités administratives concernées sont invitées à :

• Mettre à la disposition du public des formulaires d'introduction de demande d'autorisation ou d'approbation liées directement ou indirectement à la réalisation des investissements. Ces formulaires doivent indiquer, d'une part, les pièces et documents justificatifs requis pour que les dossiers soient considérés comme étant régulièrement constitués, et, d'autre part, leurs délais d'obtention.

• Délivrer des récépissés attestant la date de dépôt des dossiers et énumérant leurs pièces constitutives.

• Messieurs les ministres veilleront à mettre en œuvre toutes les mesures nécessaires pour un dossier d'investissement, régulièrement

constitué puisse recevoir une suite dans un délai maximum de deux mois à compter de sa date de dépôt.

• Il est entendu que lorsque les dispositions législatives ou réglementaires en vigueur prévoient un délai inférieur à deux mois, il sera observé scrupuleusement.

2. A l'expiration des délais visés dans le paragraphe 1 ci-dessus, et à défaut de réponse, le requérant considérera que l'autorisation ou l'approbation lui est acquise de plein droit.

3. La décision de rejet de l'autorisation ou de l'approbation est notifiée à l'investisseur par écrit et sera motivée par référence aux dispositions législatives ou réglementaires en vigueur.

• Lorsque l'investisseur conteste une décision de rejet, il pourra saisir le Premier ministre pour un nouvel examen de son dossier.

• Le Premier ministre fera connaître sa réponse au requérant après consultation du ou des ministres concernés.

II. Mesures de simplification des procédures

• L'application des Hautes Directives Royales implique l'élaboration d'un cadre législatif ou réglementaire à même de codifier l'intervention de l'Etat et de ses démembrés dans le processus d'investissement, de façon à en éliminer les pesanteurs et les démarches superflues et à la rendre aussi transparente que possible.

• A cet effet, Messieurs les ministres sont appelés à :

Dresser l'inventaire des autorisations ou approbations nécessaires à la réalisation d'un projet selon l'itinéraire propre à chaque type d'investissement.

• Proposer des mesures de simplification des procédures en vigueur et notamment sous forme de réduction des délais, de suppression de formalités et pièces superflues.

• Instaurer auprès d'eux une cellule spécialisée chargée du suivi des dossiers d'investissement.

• L'inventaire des propositions et des mesures précitées doivent me parvenir au plus tard le 1^{er} octobre 1989.

• Le ministre délégué chargé des Affaires économiques procédera à l'examen de ces propositions en vue de leur harmonisation en concertation avec les ministres concernés.

• Les mesures de simplification ainsi arrêtées feront l'objet de textes à élaborer par les autorités compétentes.

III. Suivi des investissements à l'échelon provincial

Dans le cadre des attributions dévolues par la législation en vigueur aux gouverneurs de Sa Majesté le Roi, il sera institué un comité auprès de chaque gouverneur de préfecture ou province où siègeront les représentants provinciaux et locaux des administrations des établissements publics et des institutions bancaires intervenant dans le processus de réalisation d'un projet d'investissement.

• Ce comité se réunira, au moins deux fois par mois, pour examiner les requêtes et demandes des promoteurs et en assurer l'aboutissement.

• Les décisions prises à l'échelon provincial peuvent faire l'objet de recours auprès du ministre concerné par le projet d'investissement.

• En vue de conférer le maximum d'efficacité aux travaux de ce comité, messieurs les ministres délégueront à leurs représentants provinciaux siégeant en son sein les pouvoirs nécessaires à la prise de décision et à l'accomplissement de leur mission dans les meilleures conditions.

IV. Apurement des dossiers en instance

• Les dossiers d'investissements en instance doivent recevoir une réponse dans un délai de deux (2) mois à compter de la date de la présente.

• Tout rejet sera motivé sur la base des dispositions législatives ou réglementaires en vigueur et sera notifié par écrit au requérant. Une copie de la décision de rejet me sera transmise.

• Messieurs les ministres sont priés de veiller personnellement à la bonne exécution des prescriptions de la présente circulaire et d'en assurer la plus large diffusion tant auprès de leurs services que du public, par tous les moyens appropriés.

Signé :

Le Premier ministre
Dr Azeddine Laraki

**RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX
CONTRAINTES ADMINISTRATIVES**

I. PROCESSUS DE CREATION

1. Résumer toute la procédure dans un seul formulaire
 - a. certificat négatif
 - b. immatriculation au registre du commerce
 - c. inscription à la patente (avec déclaration automatique auprès de l'Administration Fiscale)
 - d. couverture d'un compte bancaire
 - e. désignation d'un domicile (provisoire)
 - f. inscription à la CNSS
2. Affecter un numéro unique au dossier de création au service dans toutes les étapes suivantes / voir la vie de la PME.
3. Prévoir une diversité de guichets uniques.
4. Possibilité d'envoi postal du dossier de création sans nécessité de se présenter aux guichets.
5. La seule réception du numéro d'identification signifie l'existence juridique de la société.
6. Les procédures statutaires doivent être présentées une seule fois au tribunal pour l'enregistrement.
7. Mettre à la disposition du public des statuts-modèles pour chaque type d'associations (SA, SARL, SCS, SNC, coopératives) avec un tableau synoptique des avantages et des inconvénients de chaque cadre sur les différents plans; fiscal, commercial, civil, pénal.

II. PROCESSUS DE FONCTIONNEMENT

1. Aspect Fiscal

- a. Simplification des formulaires à remplir lors de la déclaration:
 - Bilan: documentation exhaustive et pénible
 - TVA: travail fastidieux des tableaux récapitulatifs des activités
 - CNSS: simplification des méthodes de remplissage des bordereaux.

Objectif

Alléger la gestion administrative de l'impôt.

- b. Alléger la pression fiscale pour faciliter la transparence et éviter les glissements massifs vers le secteur informel.

- c. L'administration fiscale devra justifier le rapport des taxations de contrôle et le soumettre au promoteur de la PME pour contre-expertise.
- d. Eviter les timbres de dimension
- e. Eliminer les autentifications et légalisations sur tout document officialisé par l'administration ou notifié par les experts et notaires assermentés (statue, DSV, carte nationale, extrait d'acte de naissance).

2. Aspect Administration et Gestion

- a. Protéger les actionnaires non majoritaires contre les abus.
- b. Protéger les gérants contre les aléas fiscaux en assurant une séparation claire entre le patrimoine professionnel et le patrimoine personnel.
- c. Simplifier le code du travail pour rendre l'embauche/débauche plus aisée et ainsi lever la psychose chez le promoteur de la PME des poursuites juridiques.
- d. Lever les poursuites fisco-juridiques contre les sociétés en faillite et mettre sous surveillance pour restructuration ou liquidation par des cellules de conseil crédibles.

3. Aspect Investissement

- a. Substitution du dossier d'investissement par un formulaire type disponible dans le public.
- b. Elimination du système des 20 exemplaires.
- c. Procéder au déclenchement automatique des avantages sans que l'investisseur ait à déboursier (pour faire des gains de trésorerie au niveau du démarrage).
- d. Tous les remboursements au niveau du code des investissements doivent être considérés comme des crédits à l'impôt au-delà de la période d'exonération.
- e. Faire bénéficier le promoteur d'un dégrèvement automatique sur les charges patronales en compensation de la prime d'emploi sans faire perdre aux ouvriers concernés les avantages sociaux.
- f. Faire construire des zones industrielles par les collectivités locales, et les mettre en location pour permettre au promoteur de faire une économie importante sur le coût d'investissement relatif à l'achat du terrain.

ANNEXES

PARTIE 2

L'ETUDE

ANNEXE 8

DOMAINE DE L'ETUDE

29 Août 89

**Enoncé des Travaux
pour les Etudes Préliminaires
devant servir de base à un
Document d'Identification destiné
au Projet de Promotion d'Entreprises Privées au Maroc
(608-0204)**

I. Cadre du Projet: Dans le cadre du Plan d'Action de l'USAID-Maroc de mai 1989, approuvé par l'AID-Washington, se trouve la description d'un nouveau projet dit "Projet de Promotion d'Entreprises Privées au Maroc" (608-0204). Ce projet contribuera au lancement, à l'expansion et la restructuration de Petites et Moyennes Entreprises (PME)(*) tel que définies par les critères propres à l'économie marocaine.

De tous les sujets évoqués au cours de la récente enquête sur le secteur privé et lors d'entrevues avec un échantillon représentatif de personnes connaissant bien le secteur privé, le plus important semble être le besoin de faciliter la création de nouvelles entreprises. L'importance de la création de nouvelles entreprises pour générer des emplois est évidente. Il n'existe pas au Maroc (de fait, généralement pas en Afrique du Nord ni, à des degrés divers, dans le Tiers-Monde) de problème économique et social plus important que le déséquilibre créé par l'augmentation rapide de l'excédent du nombre des chômeurs par rapport à celui des emplois disponibles. La création d'entreprises nouvelles s'attaque directement à ce problème en offrant une chance au nombre croissant de personnes instruites qualifiées, ayant le sens des affaires, mais sans situation privilégiée et se sentant actuellement déçus

(*) Les références faites dans le texte à la création de nouvelles entreprises comprend également la restructuration et l'expansion de petites et moyennes entreprises existantes.

ANNEXE 8

par les obstacles qui les empêchent de se réaliser dans toute la mesure de leurs possibilités. C'est pourquoi la Mission de l'USAID considère que le projet de Création d'Entreprises Nouvelles mérite d'être retenu en priorité s'agissant d'un projet de nouvelles entreprises privées.

Comme condition préalable à l'élaboration d'un document identifiant le projet (PID), il y aura des recherches à faire dans les domaines suivants:

1. Assistance actuellement à la disposition des entrepreneurs.
2. Obstacles financiers à l'établissement de nouvelles entreprises et à la création d'emplois par les entreprises.
3. Obstacles administratifs réglementaires et juridiques s'opposant à l'établissement de nouvelles entreprises(+), et à la création d'emplois par les entreprises.

Tel qu'il est conçu actuellement, le nouveau projet peut aussi comporter un volet recherche portant sur le secteur informel; ce dernier serait probablement réalisé sous la forme d'un sous-projet distinct. Ce sous-projet ne figure pas à l'ordre du jour du pre-PID (document identifiant le projet). On peut déjà trouver des informations de base sur le secteur informel auprès du Professeur Salahdine de l'Université de Fès, qui continue à accoître ces informations suite aux réunions internationales financées par l'AID-Washington auxquelles il a récemment assisté. Certains aspects du secteur informel seront couverts par une étude qui sera bientôt effectuée dans le cadre du "Projet de Soutien à l'Analyse de la Politique Economique" en coopération avec le Ministère du Plan. Le résultat de ce travail sera un des facteurs déterminants pour décider plus tard au cours de cette année, si une recherche sur le secteur non structuré sera éventuellement incluse comme sous-projet du projet de Création d'Entreprises Nouvelles. L'éventuelle venue au Maroc du Dr. Hernando De Soto pourrait aussi aider à prendre une décision concernant cette question.

(+) Les références faites dans le texte aux "obstacles administratifs" comprennent également les obstacles réglementaires et juridiques.

ANNEXE 8

Plusieurs ministères du Gouvernement Marocain ont manifesté de l'intérêt pour une assistance de l'USAID visant à faciliter la formation de nouvelles entreprises. Le Ministère des Affaires Economiques (MAE) s'est récemment penché sur la question. Il a accueilli favorablement l'intérêt porté par l'USAID à cette question comme étant une initiative opportune; ce Ministère avait déjà sollicité l'aide de l'USAID pour une étude des projets de nouveaux investissements au Maroc. Le ministère du Plan s'est engagé à entreprendre une recherche portant sur le secteur informel. Un de ses hauts responsables a été co-auteur d'une étude privée sur la mise au point de nouveaux projets au Maroc, étude comportant une analyse détaillée des obstacles à la formation de nouvelles entreprises. Le ministère du Commerce et de l'Industrie a réalisé des études s'y rapportant. Le Ministère du Commerce et de l'Industrie lance aussi un programme visant à améliorer l'efficacité des Chambres de Commerce, prenant la chambre de Commerce de Casablanca comme modèle, et a exprimé l'avis que ces chambres pourraient prêter leur assistance à un nouveau programme de création d'entreprises. Le ministère des Affaires Economiques et d'autres ministères aideraient les consultants en leur facilitant l'accès aux sources d'information et en leur prodigant leurs conseils.

Un certain nombre de cabinets spécialisés au Maroc sont au courant des conditions requises pour établir une entreprise. Des banquiers, entrepreneurs, experts-comptables indépendants, cadres et responsables des Chambres de Commerce, très au fait du sujet, font partie des contacts de la Mission USAID dont les connaissances et les avis peuvent être mis à la disposition des consultants.

II. But

L'étude de l'"aide disponible" a pour but de cataloguer et d'évaluer les points forts et les faiblesses des programmes déjà en place ou prévus, pour pousser à la création de nouvelles entreprises au Maroc.

L'étude des obstacles financiers a pour but de déterminer la mesure dans laquelle le manque de ressources financières inhibe la création et le développement des PME.

ANNEXE 8

L'études des obstacles administratifs a pour but de déterminer dans quelle mesure les exigences administratives, réglementaires et juridiques inhibent la création et le développement des PME.

III. Enoncé des Travaux:

1. Activité à entreprendre: Le Contractant organisera une étude de huit semaines des contraintes existantes, qui entravent la création des entreprises du secteur privé au Maroc.

2. Membres et responsabilités de l'équipe:

Il est prévu que le travail demandera une équipe de trois personnes, composée d'un Chef d'Equipe, d'un Spécialiste Financier International connaissant le financement des entreprises au Maroc, et d'un Spécialiste des Obstacles Administratifs, Réglementaires et Juridiques à l'établissement de nouvelles entreprises. Ce dernier devra être marocain et bien connaître ces sujets ainsi que les démarches pour créer de nouvelles entreprises au Maroc. L'équipe examinera les obstacles à l'établissement de nouvelles entreprises au Maroc, et ce, pour examiner la possibilité de lancer le Projet de Promotion d'Entreprises Privées. Ces services seront assurés pendant une période de huit semaines à partir de mi-octobre 1989, soit un total de 117 jours ouvrables. Les responsabilités pour ces trois postes de l'équipe sont les suivantes:

A. Chef d'Equipe: Cette personne servira de porte-parole de l'équipe au Maroc et sera chargée de l'ensemble de la logistique, de la coordination et des exposés oraux et écrits de l'équipe. Elle arrivera au Maroc fin octobre et en partira début décembre, soit un total de 40 jours ouvrables, y compris le temps passé en voyages internationaux. Il sera demandé au chef d'équipe d'étudier la faisabilité d'un projet proposé, si l'analyse le justifie, et de mettre au point une description préliminaire des activités recommandées pour le projet. Pour réaliser ce qui précède, les tâches demandées à cette personne seront les suivantes:

ANNEXE 8

i. Agissant de concert avec le personnel de la Mission USAID/Rabat et le Ministère des Affaires Economiques, préparer un plan de travail pour l'équipe et un programme pour assurer la réussite de la mise en oeuvre des travaux du présent énoncé. Le plan de travail comprendra une définition claire des attributions des divers membres de l'équipe. Le programme mentionnera les réunions avec le personnel de l'USAID/Rabat et du Ministère des Affaires Economiques, ainsi qu'avec des responsables d'autres départements ministériels et des personnes du secteur privé. Il comportera aussi les délais pour l'établissement d'un projet de rapport et d'un rapport final et pour les comptes rendus de fin de mission à l'intention du personnel. (Un programme d'activité de l'équipe figure à la Section IX ci-dessous).

ii. Représenter l'équipe aux réunions et aux briefings avec l'USAID et le Ministère des Affaires Economiques.

iii. Le Chef d'équipe sera chargé de préparer les analyses suivantes:

a) Examen des contraintes financières grevant l'établissement de nouvelles entreprises au Maroc et la création d'emploi par ces entreprises, y compris les contraintes relatives à la disponibilité de fonds propres et au financement par emprunt (travail préparatoire à réaliser par le spécialiste financier).

b) Examen des conditions administratives, réglementaires et juridiques (y compris dossiers, circuits, délais) requises pour l'établissement de nouvelles entreprises au Maroc et la création d'emploi par ces entreprises (travail préparatoire à réaliser par le spécialiste des obstacles administratifs).

ANNEXE 8

c) Résumé des principaux obstacles à la formation de nouvelles entreprises au Maroc et la création d'emplois par ces entreprises (tâche du chef d'équipe).

d) Evaluation des sources d'aide aux entrepreneurs des secteurs public et privé existantes (Ces informations seront rassemblées par l'ensemble des membres de l'équipe et le chef d'équipe en fera une synthèse).

e) Evaluation de la possibilité d'aider à former une organisation privée ou mixte marocaine indépendante et cautionnée par l'Etat, qui aiderait les entrepreneurs à créer de nouvelles entreprises; (tâche du chef d'équipe).

f) Conclusion concernant le besoin et les approches possibles pour élaborer le Projet de Promotion d'Entreprises privées au Maroc maintenant. L'analyse indiquera aussi les domaines où l'information est insuffisante et ne permet pas d'arriver à des conclusions et elle signalera les actions requises pour obtenir cette information à temps et de façon rentable (tâche du chef d'équipe).

iv. Sur la base des résultats de l'analyse ébauchée dans le cadre de la tâche iii ci-dessus, et après consultation des autres membres de l'équipe, le Chef d'équipe préparera une description préliminaire d'une intervention proposée au titre du projet, prévue pour faire face aux contraintes évoquées ci-dessus, et aider à la création d'entreprises nouvelles au Maroc. La description du projet comprendra au moins les volets suivants:

a) Inputs recommandés: une première estimation des niveaux et des types d'assistance technique, de formation, de matériel, de travaux de gestion des ressources, d'étude et de recherches recommandés pour le projet et des besoins en évaluation et en suivi du projet en même temps que le coût estimatif de chacun de ces éléments. Dans toute la mesure possible, il faudra que cette description comporte un exposé clair justifiant la nécessité de chaque input recommandé, le niveau recommandé et les sources éventuelles de ces biens et services (p. ex. personnel local ou étranger; services de la Mission ou consultants, etc...).

192

ANNEXE 8

b) Résultats escomptés: A supposer que les inputs recommandés en (a) ci-dessous soient fournis à temps et de manière efficace, une description claire des résultats que l'on peut escompter (p. ex. changements affectant le système financier, changements souhaités aux conditions administratives, réglementaires et juridiques des services mis à la disposition des entrepreneurs, etc...) devra figurer dans la description du projet. Etant donné que les types de résultats du projet et leur quantité varieront en fonction des caractéristiques de la (ou des) zone(s)-cible particulière(s) retenue(s), une description qualitative complète des résultats (outputs) éventuels du projet importera davantage ici que des estimations quantitatives.

c) Situation prévue à la fin du projet: A supposer que les inputs énoncés en (b) ci-dessus se réalisent comme prévu, présenter une description claire des résultats finaux escomptés du projet, accompagnée d'une explication de la façon dont elle rejoint le but du projet, qui est de favoriser la formation d'entreprises nouvelles au Maroc. Ce qui pourrait avoir pour effet de réduire le temps consacré et les coûts inhérents à la création d'entreprises nouvelles et d'accroître les disponibilités financières et particulièrement la participation au capital pour les entreprises nouvelles et enfin d'augmenter les services pour les entrepreneurs.

v. Identifier et décrire tous les problèmes techniques non réglés susceptibles d'affecter la réussite de la mise en oeuvre du projet dans le cadre de la tâche iii ci-dessus.

vi. Préparer une liste exhaustive des renseignements supplémentaires nécessaires pour mener à bien l'analyse et l'étude du projet proposé, accompagnée des profils de postes et des critères de compétence et d'expérience requis pour l'assistance d'un consultant en la matière.

vii. Avec l'assistance des autres membres de l'équipe, établir un projet de rapport, comprenant les résultats de toutes les tâches ci-dessus, et ce avant de quitter le Maroc. Soumettre le rapport final dans les deux semaines suivant le retour aux États-Unis.

ANNEXE 8

B. Spécialiste Financier International: Ce membre de l'équipe devra évaluer les obstacles financiers s'opposant actuellement à la formation d'entreprises nouvelles au Maroc et, si l'analyse le justifie, devra évaluer la faisabilité d'un projet proposé. Ce poste au sein de l'équipe comportera un total de 40 jours ouvrables, au cours de la période de fin octobre à début décembre 1989. Pendant cette période, ce membre de l'équipe devra accomplir les tâches suivantes:

i. Examiner les informations antérieures pertinentes, effectuer des sorties sur le terrain et interviewer le personnel de l'USAID et du Gouvernement marocain, ainsi que des personnes du secteur privé, pour obtenir tous renseignements disponibles concernant les obstacles financiers à l'établissements de nouvelles entreprises au Maroc.

ii. Cette analyse comportera au moins les parties suivantes:

a) Type et importance des services financiers actuellement disponibles pour contribuer à la formation de PME. L'examen quantifiera les moyens de financement mis à la disposition des entreprises nouvelles créées, par type de financement (p. ex. emprunt et garantie, fonds propres). Puisque seules les entreprises bien établies ont accès à la bourse des valeurs, cette analyse explorera les sources de participation au capital des entreprises de création récente en dehors de la bourse des valeurs.

b) Assistance, en cours ou prévue, du Gouvernement Marocain et des autres bailleurs de fonds (et autres organisations non marocaines le cas échéant), assurant une aide financière à la création d'entreprises nouvelles au Maroc. Ce qui comportera un commentaire sur les programmes de financements du Gouvernement marocain par le canal des banques (p. ex. Crédit à Moyen Terme, Fonds pour les Jeunes Promoteurs, Banque Nationale pour le Développement Economique (BNDE), Office pour le Développement Industriel (ODI), etc...), toute initiative récente des banques pour faciliter la création de nouvelles entreprises ainsi que toute initiative des capitaux spéculatifs investis dans la création d'entreprise (p. ex. les programmes récemment annoncés de la CEE et de la Belgique).

144

ANNEXE 8

c) Mesure dans laquelle les législations et réglementations marocaines ou autres inhibent la disponibilité de moyens financiers pour les entreprises nouvelles au Maroc.

iii. Sur la base des résultats de la tâche i ci-dessus, fournir:

a) Des recommandations concernant les interventions les plus avantageuses possibles (p. ex. en passant par les institutions financières en place, en établissant une compagnie d'investissement ou une autre organisation nouvelle à cette fin, en travaillant conjointement avec le Gouvernement marocain ou sur une base entièrement privée, en se servant des fonds des Travailleurs Marocains à l'Étranger (TME) (Banque du Travail, BDCL) etc...).

b) Des conclusions pour savoir si l'initiative du projet consistant à réduire les obstacles financiers à la formation d'entreprises nouvelles et, particulièrement, à fournir une participation au capital, est faisable au Maroc actuellement.

iv. Travailler avec les autres membres de l'équipe pour mener à bien, dans les délais prévus, un projet de rapport d'équipe comportant les résultats des tâches ci-dessus avant le départ du chef d'équipe du Maroc.

C. Spécialiste des Aspects Administratifs, Réglementaires et Juridiques de la Formation des Entreprises: Ce membre de l'équipe devra évaluer les obstacles administratifs, réglementaires et juridiques (y compris dossiers, circuits, délais) s'opposant actuellement à l'établissement, l'expansion ou la restructuration d'une PME au Maroc et, si l'analyse le justifie, il estimera la faisabilité d'un projet proposé pour remédier à ce problème. Ce poste exigera un total de 37 jours ouvrables, tous étant passés au Maroc, entre mi octobre et début décembre 1989. Ses attributions comprendront l'accomplissement des tâches suivantes:

i. Identification des personnes clefs au Maroc (en particulier à Rabat ou Casablanca) dans les secteurs public et privé, qui sont familiers avec ses contraintes administratives.

145

ANNEXE 8

ii. Identification des institutions et bureaux qui promulguent, appliquent au veillent à application des conditions requises au niveau local, provincial ou central.

iii. Examiner les informations antérieures pertinentes et interviewer le personnel de l'USAID et du Ministère des Affaires Economiques et les autres experts locaux, tels que les fiduciaires et les notaires, pour la collecte de tous renseignements disponibles concernant les conditions non financières de la création d'entreprises nouvelles au Maroc et concernant la mesure dans laquelle ces conditions gênent la formation des entreprises.

Cette analyse comprendra:

a) Une discussion des implications des règlements régissant la formation de nouvelles entreprises au Maroc.

b) En ce qui concerne l'identification des institutions et des bureaux qui promulguent, appliquent ou veillent à l'application des conditions requises au niveau local, provincial ou central, une discussion sur leurs relations officielles et officieuses avec les PME et la manière dont elles gênent ou stimulent l'activité des PME.

c) Détermination de la durée moyenne de temps requise pour créer une nouvelle entreprise. Ce qui comportera un commentaire sur les effets réels ou anticipés de la "règle des deux mois" annoncée par la directive royale du 14 juin 1989.

d) Identification des conditions paraissant dépassées, non nécessaires ou particulièrement difficiles à satisfaire.

e) Evaluation des sources existantes (tant dans le secteur privé que dans le secteur public) d'assistance aux entrepreneurs, y compris les récents efforts du Gouvernement Marocain et d'autres bailleurs de fonds en vue de faciliter l'approbation des entreprises nouvelles par l'Administration.

1986

ANNEXE 8

iv - Sur la base des résultats de l'analyse évoquée dans le cadre de la tâche i ci-dessus, déterminer s'il est possible de mettre au point un projet de réduction des obstacles administratifs, réglementaires ou juridiques à la création d'entreprises nouvelles.

v - Préparer une liste exhaustive des autres informations requises pour réaliser avec succès l'analyse et l'étude de ce projet, de même que des profils de poste et des critères de compétence et d'expérience pour toute assistance de consultants requise à cet effet.

vi. Travailler avec les autres membres de l'équipe à l'achèvement dans les délais d'un projet de rapport d'équipe, comprenant les résultats de toutes les tâches ci-dessus avant le départ du Maroc du chef d'équipe.

IV. Besoins en Compte rendu:

Le chef d'équipe préparera un avant-projet devant être examiné de concert par le Ministère des Affaires Economiques et l'USAID. Cinq jours après avoir reçu les observations de l'USAID et du Ministère des Affaires Economiques, le chef d'équipe soumettra un projet de rapport revu, (en 10 exemplaires) en français et en anglais. Ce rapport comportera trois parties. La première partie sera un résumé à l'intention des responsables relatif aux conclusions (cinq à dix pages). La seconde partie donnera des détails sur l'analyse des contraintes. La troisième partie est une description provisoire d'un projet proposé. Le chef d'équipe soumettra le rapport final (en 30 exemplaires) dans les deux semaines suivant son retour définitif aux Etats-Unis.

V. Qualification des consultants:

Les études seront effectuées par une équipe de trois consultants. Le chef de l'équipe (40 jours) devra être un consultant expérimenté en développement de projet, capable d'assurer la coordination des équipe, l'analyse et le compte rendu, connaissant bien le Maroc et de préférence aussi l'USAID. Le second membre (le spécialiste financier, 40 jours) sera un cadre supérieur,

ANNEXE 8

ayant a une bonne expérience en finance internationale, parfaitement au courant de la façon de traiter des affaires dans le monde francophone et connaissant le système bancaire et les marchés financiers marocains ainsi que la formation d'entreprises nouvelles et la situation de la participation au capital au Maroc. La troisième personne (spécialiste marocain des aspects administratifs etc., 37 jours) sera parfaitement au courant des démarches administratives, réglementaires et légales pour la création d'une entreprise au Maroc. Les consultants, à l'exception du chef d'équipe, seront du niveau FS - S4 -R4 en Français. Les études ne prendront pas plus de 22 semaines/personne, y compris la rédaction de rapports.

VI. Support logistique: Le Ministère des Affaires Economiques et l'USAID aideront à organiser des réunions avec des fonctionnaires marocains (Ministère du Commerce et de l'Industrie, du Plan, des Finances, etc.), avec des organisations et des personnes (venant des banques, des sociétés, des chambres de commerce, des cabinets professionnels), et aussi avec des personnes de provenances diverses qui sont réputées connaître les questions étudiées et dont certaines peuvent représenter un électorat pour le soutien d'un Projet de Promotion d'Entreprises privées.

VII. Voyages:

Il est prévu que le contractant aura deux trajets aller-retour payés (en classe économique et, chaque fois que cela sera possible, au tarif excursion) de Washington, D.C. à Rabat.

VIII. Relations et responsabilités:

Le personnel du contractant rendra compte de l'état d'avancement des travaux objet du contrat au Ministère des Affaires Economiques et à l'USAID (au Service des Entreprises Privées) pendant l'exécution du contrat au Maroc.

IX. Période d'exécution:

Le travail décrit dans la section III sera exécuté au cours d'une période totale de huit semaines, allant de mi octobre à début décembre 1989.

10/

ANNEXE 8

Une semaine de travail de six jours est autorisée pour le chef d'équipe et pour le spécialiste financier pour le travail sur le terrain. Il est entendu que, durant la période de huit semaines, le 6, 10 et 23 novembre seront des jours de congé, ces trois jours étant fériés. Le temps de voyage de l'étranger est compté comme deux jours de travail par personne.

Le chef d'équipe arrivera en mission temporaire à Rabat à la fin du mois d'octobre pour rencontrer le personnel de l'USAID et le personnel du Ministère des Affaires économiques et fournir immédiatement directives et instructions, sous forme d'un plan de travail écrit, pour les deux autres membres de l'équipe. Le spécialiste marocain commencera son travail à partir du jour 1 de la mi Octobre pour réaliser les tâches Ci, Cii et une partie de Ciii (p. 10) jusqu'au 5^e jour sous les directivités de l'USAID du Ministère des Affaires Economiques. L'équipe exécutera la plus grande partie du plan de travail entre le 12^{ème} et 28^{ème} jour. L'équipe exposera au personnel du Ministère des affaires Economiques et de l'USAID les observations et recommandations préliminaires le 29^{ème} jour, puis préparera un projet de rapport préliminaire qui sera soumis avant le 34^{ème} jour à l'USAID pour révision et commentaires. Du 35^{ème} au 39^{ème} jour, le chef d'équipe, aidé des deux spécialistes, révisera le rapport qui sera soumis le 40^{ème} jour à l'USAID. Le chef d'équipe, aidé des autres membres de l'équipe, révisera encore le rapport du 41^{ème} au 44^{ème} jour en tenant compte des commentaires faits par l'USAID. Le chef d'équipe et le spécialiste financier quitteront le Maroc le 45^{ème} jour, début décembre. Un rapport définitif, en anglais, sera soumis dans les 2 semaines suivant leur retour aux Etats-Unis.

Après le départ de l'équipe, quatre semaines au plus tard après réception du rapport définitif, l'USAID fera remettre une traduction en français du rapport aux représentants concernés du Gouvernement Marocain.

29 Août 1989

116

ANNEXE 8

Voici les grandes lignes du Programme:

<u>Jour.</u>	<u>Activités</u>
1 - 5	Le spécialiste administratif rencontre le personnel de l'USAID et du Ministère des Affaires Economiques examine les informations disponibles et entreprend l'identification des personnes et organismes (tâches Ci, Cii et partie de Ciii, p.10).
6	Le chef d'équipe et le spécialiste financier arrivent au Maroc.
7	L'équipe rencontre le personnel de l'USAID et du MEA
8 - 11	Le chef d'équipe organise la logistique au Maroc, ainsi que le programme, et met au point le plan de travail de l'équipe en collaboration avec le personnel de l'USAID et du Ministère des Affaires Economiques, ainsi qu'avec les membres de l'équipe qui établissent, les premiers contacts avec les principaux responsables du Gouvernement marocain et du secteur privé.
12-28	Le chef d'équipe et les deux spécialistes examinent les informations disponibles, tiennent les réunions et font des interviews.
29	Mise au courant du personnel du Ministère des Affaires Economiques et de l'USAID portant sur les résultats et recommandations de l'équipe.
29-33	Rédaction du ou des avants-projet(s) de rapport, poursuite des réunions et entretiens suivants les besoins.
34	Présentation du ou des avants projet(s) de rapport pour révision et commentaires par le personnel de l'USAID et du Ministère des Affaires Economiques.
35-39	Préparation du rapport d'équipe révisé.
40	Présentation du projet révisé de rapport d'équipe au personnel USAID et au Ministère des Affaires Economiques.
41-44	Le chef d'équipe, aidé par les autres membres de l'équipe termine le rapport d'équipe révisé et le présente au Ministère des Affaires Economiques et à l'USAID.
45	Le chef d'équipe et le spécialiste financier quittent le Maroc.

ANNEXE 9

STRUCTURE DE L'ETUDE

ANNEXE 9.A

METHODOLOGIE DE L'ETUDE

L'équipe d'étude était composée de:

1. **Un Chef d'Equipe:** expert en procédures de création de petites et moyennes entreprises, avec une première expérience avec l'AID pour la mise en place de centres d'investissement à " Guichet Unique";
2. **Le Consultant en gestion - comptable et fiduciaire:** de nationalité marocaine ayant un Bureau à Rabat et une bonne expérience des problèmes rencontrés par les PME en phase de création;
3. **Un expert en financement des PME** et en relations bancaires; et
4. **Le consultant en gestion des entreprises:** de nationalité marocaine, attendant sa nomination comme cadre de la nouvelle Chambre de Commerce de Casablanca. Il a travaillé auparavant pour le projet du CKB en développement des petites entreprises dans la région de Casablanca.

ACTIVITES ETUDES:

- L'équipe a examiné les contraintes actuelles et les obstacles à l'établissement et à l'expansion des PME au Maroc. Les sujets abordés ont été :
- * L'enregistrement de tous les documents et la satisfaction de toutes les autorisations nécessaires à la création d'une entreprises;
 - * Définition et choix d'un plan de travail cohérent;
 - * Création d'un dossier de l'entreprise, y compris les constructions et équipements demandés, et le fonds de roulement; et
 - * Services de soutien pour le financement et l'expansion des entreprises.

Annexe 9.A

METHODOLOGIE

La méthodologie de l'étude comprenait les phases suivantes:

Phase I:

Examen des documents publiés par les diverses agences qui ont un rôle central dans la promotion du secteur des PME. Examen des études précédentes réalisées, y compris:

- * Les rapports de la Banque Mondiale sur les projets de prêt de la BNDE.
- † Expérience de la R.F.A. /Assistance technique dans l'ODI;
- * Etude universitaire avec le directeur de la planification au Ministère du plan et conseilors;
- * Résultats publiés de la table ronde du département des Sciences avec le secteur bancaire;
- * Documents réunis par la division de l'AID/FRE concernant l'expérience de l'AID/FRE dans d'autres programmes et dans d'autres pays.

Phase II:

Réunion avec les représentants de l'administration marocaine, ministères et agences qui traitent des questions concernant les PME, y compris:

La Chambre de Commerce et d'Industrie de Casablanca
Ministère des Affaires Economiques-Principal coordinateur USAID
Ministère des Finances- Administration impliquée dans le secteur des PME par la collecte des impôts et autres questions fiscales
Ministère de la justice
 Registre de Tribunaux de Première Instance
Ministère du Plan - Directeur de la Planification
Ministère du Travail
 Affiliation à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale
Registre Central du Commerce à Casablanca
Service de l'Enregistrement et du Timbre
Sous-Direction des Impôts Urbains du lieu du siège social
Service des patentes

Annexe 9.A

Phase III:

Réunions pour collecter les informations de base dans le domaine financier:

* Principales banques publiques et institutions impliquées dans la promotion des PME et les investissements du secteur industriel, et plus particulièrement les chefs de département responsables des prêts PME et de l'assistance technique aux PME:

Bank Al Maghrib
Banque Marocaine du Commerce Extérieur
Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie
Banque Nationale pour le Développement Economique
Banque Populaire et Crédit Populaire du Maroc
Caisse de Dépôt et de Gestion
Caisse Nationale de Crédit Agricole
Office des Changes
Office de Développement Industriel

* Les banques privées ayant un département PME, les sociétés de leasing, les sociétés d'investissement et les investisseurs privés, et plus particulièrement les chefs de département responsables des prêts PME et de l'assistance technique aux PME:

Banque Commerciale du Maroc (programme Jeunes Promoteurs)
Citibank
Crédit du Maroc
Interleasing
Maroc Leasing
Société Générale Marocaine de Banques
Wafabail
Wafabank

Réunions pour la collecte des données sur les groupes de soutien aux PME:

* Chambres de Commerce (Casablanca, Rabat, Marrakech)

* Associations de l'Industrie: Textile, Cuir, IMME, BTP, ESME X

* Ecoles de Formation Professionnelle et concepteurs de leurs programmes;

* Autres personnes et institutions de soutien au secteur des PME, et au développement industriel du pays.

Annexe 9.A

Enquêtes sur le terrain:

* Enquêtes sur le terrain et collecte des données suivantes:

L'équipe a réalisé un programme d'enquête, conçu à partir d'une analyse du secteur de l'industrie au Maroc, et favorisant les domaines qui peuvent offrir le plus d'opportunités de création de PME.

Deux membres de l'équipe ont rendu visite à plus de 60 entreprises en utilisant un questionnaire préparé à l'avance. Le questionnaire était adapté de celui utilisé par l'étude universitaire. Ce questionnaire est dans l'annexe 9.C. Grâce aux questionnaires, les problèmes lors de la création et de l'expansion des PME ont été identifiés. Les interviews ont été menées auprès d'entrepreneurs qui ont réussi ou non: avec des personnes en phase de créer le concept d'entreprise, d'organiser, de créer légalement, et de concevoir le plan d'entreprise, le dossier de "financement", et de démarrer la PME. Des tableaux récapitulatifs des résultats de l'étude ont été réalisés, à partir desquels ce rapport a été fait.

Coordination avec l'administration marocaine:

Des réunions hebdomadaires pour faire le point ont été tenues au Ministère des Affaires Economiques, avec la Direction des Investissements. Mr. A. Bellout, chef de la Direction au Ministère, a présidé ces réunions de coordination chaque semaine, le lundi après-midi à 4 H.

RAPPORT PRELIMINAIRE:

L'équipe a soumis un premier rapport préliminaire qui identifie, répertorie et quantifie les problèmes de la création et de l'expansion des PME. Il a permis de faire le bilan des interventions actuelles de l'état pour promouvoir le secteur des PME, et le type d'assistance actuellement disponible pour aider les entrepreneurs privés marocains à la création de PME.

PRESENTATION DES RESULTATS DE LA MISSION:

Une présentation orale des conclusions publiées dans ce rapport a été faite le jeudi 21 Décembre à 2H de l'après-midi. Une présentation des options du projet et concepts a été faite au comité du projet de l'USAID/Rabat le vendredi 29 Décembre à 10H du matin.

ANNEXE 9.B

RESUME DE L'ENQUETE

L'équipe a réalisé deux études distinctes pour collecter les données: une au niveau des entreprises, pour identifier les types de contraintes que rencontrent les entrepreneurs à chaque phase du développement de l'entreprise; le second, au niveau individuel pour mieux cerner le profil des entrepreneurs et leur capacité à gérer l'entreprise.

Première enquête:

L'échantillon comprenait 75 entreprises. Un questionnaire a été administré à chacune de ces entreprises. Environ 80% ont donné des réponses exploitables pour les besoins du rapport.

La sélection de l'échantillon a été basée sur une analyse de la structure de la production industrielle au Maroc (voir tableau 1). Au cours de l'enquête, les secteurs ayant le plus grand potentiel de croissance ont reçu une attention particulière. L'étude n'a pas couvert les PME du secteur informel, car elles ne faisaient pas partie du programme d'étude. Elle ne couvrait également pas certains secteurs productifs comme la pêche, les mines, l'artisanat, et la production agricole. L'étude des secteurs du tourisme et des services a été limitée. Le tableau 2 montre la composition de l'échantillon étudié par secteur.

Seconde Enquête

Des renseignements contenus dans le projet conjoint de l'USAID et du Catholic Relief Services ont permis à l'équipe de réaliser une seconde enquête. Son objectif était de cerner le profil de l'entrepreneur type. Les PME opérationnelles qui ont des possibilités d'expansion ont été au centre de l'enquête. Le nombre total d'entreprises était supérieur à 100: des résultats exploitables ont été obtenus pour 100, soit un taux de 80% de réponses utilisables, comme pour la première enquête.

ANNEXE 9.B
RESUME DES ENQUETES

TABLEAU 1
RECENSEMENT DE 1988 DE LA PRODUCTION INDUSTRIELLE MAROCAINE

Secteur Industriel	Investissement DH 000	Croissance 1987/88	Croissance		Nombre Moyen /Etabliss.
			Emplois Centaines	Emplois 1987/88	
Agro-Industrie, Aliment.	1762	31%	960	12%	1433 67
15 Textile et Cuir	1296	66%	1310	16%	1383 95
Bois et Papier	202	15%	232	50%	547 42
Ceramique, Construction	325	65%	240	-6%	324 74
27 Detergents, Chimie, Caoutchouc, Plast.	1186	12%	338	11%	486 70
Metaux	333	14%	207	-16%	381 54
23 Equipement Electro-mecani.	248	15%	463	50%	461 100
Divers Industrie	34	54%	16	10%	54 29
Total Ministere Industrie	4661	32%	3551	10%	5043
	4686		3766		5069
Erreur Statistique	25		214		26

TABLEAU 2
RESUME DE L'ENQUETE PAR SECTEUR INDUSTRIEL

	Nombre Total Etablissements	Croissance		Enquete 1 Nombre Etablissements	Enquete 2 Nombre Etablissements	Total Enquetes
		Emplois 1987/88	Nombre Moyen Emplois /Etabliss.			
Agro-Industrie, Aliment.	1433	12%	67	4	5	9
Textile et Cuir	1383	16%	95	14	22	36
Bois et Papier	547	50%	42	9	31	40
Ceramique, Construction	324	-6%	74	3	2	5
Detergents, Chimie, Caoutchouc, Plast.	486	11%	70	6	4	4
Metaux	381	-16%	54	7	7	13
Equipement Electro-mecani.	461	50%	100	6	27	0
Divers Industrie	54	10%	29	15	27	42
Total Ministere Industrie	5043	10%				
Autres:						
Service et Tourisme				7	2	9
Batiment				3		3
Total				61	100	161

ANNEXE 9.C

QUESTIONNAIRE D'INFORMATION

VISITES FAITES AUX PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES/ INDUSTRIES

SECTEUR ECONOMIQUE:

INFORMATION SUR LE MARCHE LOCAL
EXPORTATION
PAR RAPPORT A LA CONCURRENCE

NOM SOCIAL
ADRESSE

NOM DU PROMOTEUR

NUM/NOMBRE D'ASSOCIES

NOM DU DIRIGEANT
NOMBRE DE CADRES
NOMBRE D'EMPLOYES

DATE DE DEMARRAGE

DONNES FINANCIERES

INVESTISSEMENT

TOTAL (ACTUEL ET AU DEMARRAGE)
INVESTISSEMENT EN TERRAINS ET CONSTRUCTIONS
INVESTISSEMENT EN MACHINES/ POURCENTAGE: IMPORTE/NOUVEAU
FOND DE ROULEMENT
SOURCE DES MATIERES PREMIERES (DONNEE NON FINANCIERE)
INVENTAIRE DE MATIERES PREMIERES
PRODUITS SEMI-FINIS
INVENTAIRE DE PRODUITS FINIS

METHODES DE FINANCEMENT:
DONS ET PRETS
CAPITAL SOCIAL

VENTES ANNUELLES
CROISSANCE DES VENTES ANNUELLES

COUTS ANNUELS
COUTS DE PRODUCTION ET POURCENTAGE DU PRIX DE VENTE
FRAIS DE PERSONNEL

RENTABILITE ACTUELLE

Annexe 9.C

COMMENTAIRES SUR LES PROBLEMES RENCONTRES AU DEMARRAGE

1. LEGAUX
2. FINANCIERS - PRETS, DONS, CAPITAL SOCIAL
A - BANQUES/AGENCES CONTACTEES
B - RESULTAT
3. PROBLEMES DE LOCALISATION
TERRAINS ET CONSTRUCTIONS
TRANSPORT JUSQU'AU LIEU DE VENTE
4. AVANTAGES DU CODE D'INVESTISSEMENT UTILISES
5. ASSISTANCE A L'ORGANISATION PRODIGUEE PAR L'AGENCE
MAROCAINE OU LE DONATEUR

COMMENTAIRES SUR LES POSSIBILITES/PROBLEMES D'EXTENSION/EXPANSION

1. CONCEPTS ADDITIONNELS DE PLAN D'ENTREPRISE
2. FINANCIERS - PRETS, CAPITAL SOCIAL ADDITIONNEL
3. PROBLEMES DE LOCALISATION
TERRAINS ET CONSTRUCTIONS
TRANSPORT JUSQU'AU LIEU DE VENTE
4. AVANTAGES DU CODE DES INVESTISSEMENTS DISPONIBLES
5. BESOINS TECHNOLOGIQUES ADDITIONNELS
6. ASSISTANCE SUPPLEMENTAIRE EN GESTION/FORMATION DESIREE

ANNEXE 9 D

Analyse des résultats de l'enquête des entrepreneurs

Nombre total de questionnaires 60

Phase de développement	I	II	III	IV	V	
	3	4	7	3	43	60

Activité de l'entreprise

Plastique/parachimie/Imprimerie	6
Tourisme	1
Services	5
Ameublement/Menuiserie/Tapis	3
Agro-alimentaire/ Industrie Alimentaire	4
Textile/Coupe	14
Cuir	9
Mec/Metalc/Elec/Elec-electrc Ind (IMME)	15
Batiment/Travaux publics	3
	60

Taille de la société	Petite < 5 mil DH>	Moyenne > 5 mil DH	
	43	17	60

Dates démarrage	1970-79	1980-85	1986-89	
	16	29	15	60

% de TME 8 sur 60 13%

Nombre d'employés Total étude 2 453
 Entreprises avec employés: 54
 Nombre moyen employés: 45.4 par entreprise

Entreprise démarré par entrepreneur 23 sur 58 (pas de réponse pour 2)

40% ont tenté de créer leur entreprise
 60% ont utilisé une fiduciaire/notaire pour toutes les démarches

Période de démarrage (de la Phase I à la phase III)

Total: 139 mois pour 21 entreprises (46 ont précisé le délai)
 Durée moyenne: 6.62 mois. Ceci comprend le délai d'attente de l'approbation

Problèmes administratifs/légaux de création de l'entreprise

Pas un problème 12.20% *

ANNEXE 9.D

Plus un problème	2	03%	
Une contrainte	23	38%	
Un obstacle	23	38%	60

* 5 de ces entreprises ont une utilisé les services d'une fiduciaire ou d'un notaire pour les démarches de création

Auto-financement de l'opération à la création ou crédit bancaire

Auto-financement	43	72%	
Une petite assistance bancaire	8	13%	
Pas encore démarrée	9	15%	60

Le financement a-t-il été une contrainte au démarrage

Une contrainte	41	77%	
Un obstacle	9	17%	
Pas une contrainte	3		
Pas applicable/prêt bancaire	6		53
Obtenu équipement en prêt	1		

L'obtention du terrain/construction a-t-elle été une contrainte/obstacle majeur ?

Une contrainte	18	30%	
Un obstacle (plans modifiés)	10	17%	60
Pas un obstacle	29	48%	
Non applicable	3	5%	

Avez-vous profité d'un code d'investissement ?

Oui, demande faite	17	29%	
Oui, mais remboursements non obtenus	6	10%	
N'ont pas fait de demande	41	71%	58
Pas de réponse	2		

Avez-vous recherché ou obtenu une aide d'une organisation lors de la création de votre entreprise ?

Non	50	83%	60
Oui	10	17%	
Laquelle ?	MADI:1, CRS:3, CH.Cc./SGEM:3, SyndicArtis:1, Formation profess.:1, Consult:1		

Quelles autres contraintes avez-vous rencontré lors de la création de votre entreprise ?

Capitaux de départ	52
Attitude/Mentalité des banquiers	20
Code du travail et ses implications	13
Abus administratifs	12
Structure de gestion interne	12
Absence d'études/d'informations marché	8
Fiscalité/Services fiscaux	7
Barrières psychologiques	6
Délais dans la libération des fonds bancaires	4
Délais administratifs/embêtements	4
Ministère bloquant la procédure	4
Absence de recours juridiques	4

Autre commentaires/observations statistiquement peu significatifs

Irrégularités du marché local
 Difficultés d'avoir accès aux produits de base
 Travailleurs sans formation
 Difficultés d'obtenir des paiements de l'état
 Mauvaise réputation des affaires

CONTRAINTES LIEES AUX PHASES IV ET V (Opérations et consolidation)

Pour étendre les activités de votre entreprise, avez-vous eu recours à un plan d'expansion ?

Oui	7	12%	
Non, pas besoin/pas envie	21	35%	
Non, c'est une de mes contraintes	3	5%	
Non, c'est un obstacle que je ne peux éviter	20	33%	
Pas applicable/pas d'extension	9	15%	60

Pour m'étendre j'aurai besoin d'un prêt à moyen terme

Cela ne s'applique pas à ma situation	15	25%	
L'obtention d'un prêt est une contrainte	20	33%	
L'obtention d'un prêt est un obstacle	15	25%	
Pas applicable	6	10%	
Pas de réponse	2	3%	
Oui, pas de commentaire	2	3%	60

Avez-vous besoin d'équipement technique/ de conseils pour vous étendre ?

Pas besoin	22	33%	
Oui, mais c'est une contrainte	29	48%	
Oui, mais c'est un obstacle	5	8%	
Pas applicable/pas de réponse	4	7%	60

ANNEXE 9.E.

**Récapitulatif du Questionnaire de L'Enquête sur les Stratégies
et les Structures des PME**

100 PME ont été recensées et réparties comme suit:

1. Secteurs: Imme* 27%, Textile 22%, Cuir 27%, BTP 6%, Chimie (P/C)* 7%, Agro Ind. 5%, Tourisme

2. Année de création: 80/86: 74%, 79/70: 26%

3. Employés:	<u>Nombre</u>	<u>%</u>
Cadres:	45	2
Agents de Maîtrise	221	9
Manoeuvre/O.S.	2246	81

4. Vent es:	<u>%</u>	<u>Dirhams</u>	<u>% PME</u>
		<1 Million	40
Local:	84	[1-5] Million	29
Export:	16	>5 Millions	31

5. Niveau d'Instruction du Chef d'Entreprise

- Autodictate	49%
- Secondaire	30%
- Supérieur	21%

6. Notion de Gestion:

- Elevé	7%
- Moyen	43%
- Insuffisant	50%

7. Principales Lacunes de Structure: (Exprimées par le Gérant)

<u>PRODUCTION 87%</u>	<u>ORGANISATION & GESTION 80%</u>	<u>MARCHE 71%</u>	<u>FINANCE 50%</u>
<u>76%</u> Insuffisance d'Equipement	<u>62%</u> Sys. d'Info. défaillant	<u>35%</u> Problème d'Ecoulement	<u>22%</u> Crédit à l'Invest.
<u>72%</u> Sous-Capacité	<u>24%</u> Méconnaissance du prix de Revient	<u>61%</u> Insuffisance de Marketing	<u>35%</u> B.F.R.
<u>21%</u> Prob. Compétence	<u>45%</u> Faible Taux d'Encadrement		<u>3%</u> Autre Crédit
<u>15%</u> Problème d'Espace			

* Chimie Para-Chimie

* Industrie Mécanique Métallurgique Electrique et (Electronique)

ANNEXE 10

BIBLIOGRAPHIE ET DOCUMENTS DE REFERENCE

ANNEXE 10

BIBLIOGRAPHIE/DOCUMENTS EXAMINES ET CITES

Note d'information - No 60 Septembre 1989 - BANQUE MAROCAINE DU
COMMERCE EXTERIEUR

Exercice 1988 - Rapport présenté à SM le Roi; BANK EL MAGHRIB

Rapport Annuel 1988 - BANQUE NATIONALE POUR LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

Rapport - Trente ans au service du développement économique du Maroc -
1959 - 1989 - BANQUE NATIONALE POUR LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

Rapport Annuel 1988 - BANQUE COMMERCIALE DU MAROC

Rapport Annuel 1988 - BANQUE MAROCAINE DU COMMERCE EXTERIEUR

Rapport d'activité de l'exercice 1988 - BANQUE MAROCAINE POUR LE
COMMERCE ET L'INDUSTRIE

Rapport Annuel 1986-87 Crédit Agricole

Rapport Annuel 1988 - SOCIETE GENERALE MAROCAINE DE BANQUE

Rapport Annuel 1988 - WAFABANK

Rapport Annuel 1988 - CREDIT POPULAIRE DU MAROC

Rapport Annuel 1987 - CREDIT POPULAIRE DU MAROC

Rapport Annuel 1988 - OFFICE POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Rapport d'activité 1987 - OFFICE POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Rapport d'activité 1986 - OFFICE POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Rapport d'activité 1985 - OFFICE POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Rapport d'activité 1984 - OFFICE POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Rapport - 10 ans d'activité 1974-1983 - OFFICE POUR LE
DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

La production au Maroc Un guide pour l'investisseur dans l'industrie -
Juin 1988 - OFFICE POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Annexe 10

"INVESTISSEMENTS: une nouvelle dynamique; une expérience de développement régional intégré" Revue n° 27 - Développement Industriel Octobre 1989 - OFFICE DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

NEUVIEME PROJET BNDE - RAPPORT D'EVALUATION - BANQUE MONDIALE, 31 Juillet 1989

L'INVESTISSEMENT INDUSTRIEL AU MAROC; INCITATION ET BLOCAGE
Jaafar ALJ HAKIM, Hamid ARRACH, Omar BAHRAQUI

Formules de prise de participation; Portage et Capital Risque
OFFICE POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

GUIDE PME - BANQUE COMMERCIALE DU MAROC

LE SYSTEME BANCAIRE MAROCAIN - GROUPEMENT PROFESSIONNEL DES BANQUES DU MAROC

Code des Investissements Industriels - BANQUE NATIONALE Pour LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE - Septembre 1988

INVESTIR AU MAROC - BANQUE POPULAIRE (Chiffres fin 1986)

Investing in Morocco - BANQUE MAROCAINE POUR LE COMMERCE ET L'INDUSTRIE 1985-86

Assistance à la Petite et Moyenne Industrie - BMCI

Codes des Investissements:

Agricoles - Situation comparative avec les autres codes d'investissement

Artisanat

Formation Professionnelle

Industrie

Mines

Pêche Maritime

Tourisme

Code des Exportations

Code Immobilier

Guide de l'Exportateur - BANQUE COMMERCIALE DU MAROC

L'Investissement - BANQUE COMMERCIALE DU MAROC

Objectif PMU - le plus court chemin entre votre idée et sa réalisation - OFFICE POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

IDEES DE PROJETS - PMI -- OFFICE POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Les relations Banques - Entreprises Au Maroc - O. Akalay, M.R. Amrani, A. Bennani, M. Belkhyat, M. Berrada, J.Darnaud, M.Faris, E.Froment,

Annexe 10

N.Benabdeljalil, D.Jacquinet, A.Laraki, J.Larroque, M.Moussaoui,
P.Fuvilland - Les Editions Toubkal/Rabat

MOROCCO FINANCIAL MARKETS -Stephen B. Strauss, Cathy Goddard, Arthur
Young and Company DECEMBRE 1986

FINANCIAL SECTOR IN MOROCCO: AN EVALUATION OF POLICY CHANGES SINCE 1984
AND PROPOSALS FOR FURTHER DEVELOPMENT - Edgar Gordon, James Ladd, Price
Waterhouse and RR Nathan Associates - Novembre 1989

Information et Analyse pour le Développement du programme du secteur
privé - Memorandum de Donald C.Masters. Project Développement Officer,
ANE/PD/MNE to Private Entreprise Officer - Morocco

161