

# **GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT**



**MAROC**

**SOUK AT TANMIA**

**RAPPORT D'EVALUATION**

**DEPARTEMENTS RDGN/COMA**

Septembre 2018

Publication autorisée

Publication autorisée

## TABLE DES MATIERES

<b>I.</b>	<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
1.1	Etablissement d'une plateforme régional Souk At Tamnia.....	1
1.2	Formulation des programmes de pays.....	1
<b>II.</b>	<b>CONTEXTE.....</b>	<b>2</b>
2.1	Les TPME moteur de la croissance économique.....	2
2.2	La Stratégie d'inclusion financière au Maroc.....	3
2.3	Contraintes rencontrées par le TPME existantes et les TPME naissantes (Etude BAD 2016) .	4
2.4	Initiatives existantes pour soutenir l'entrepreneuriat au Maroc.....	4
<b>III.</b>	<b>PERTINENCE DU PROGRAMME SOUK AT TANMIA MAROC .....</b>	<b>5</b>
3.1	Objectifs du programme.....	5
<b>IV.</b>	<b>ALIGNEMENT AVEC LES POLITIQUES DE LA BANQUE ET DU FONDS .....</b>	<b>6</b>
4.1	Alignement avec les critères d'éligibilité et les objectifs du fonds .....	6
4.2	Document de stratégie pays - Maroc - 2017-2021 .....	6
4.3	Action de la Banque pour soutenir l'entrepreneuriat au Maroc .....	6
<b>V.</b>	<b>VALEUR AJOUTEE POUR LA BANQUE .....</b>	<b>8</b>
<b>VI.</b>	<b>DESCRIPTION DU PROJET .....</b>	<b>8</b>
	Composante 1 : Implémentation de la plateforme de coordination nationale de l'écosystème entrepreneurial.....	8
	Composante 2 : Appui technique aux entrepreneurs et aux acteurs de l'écosystème entrepreneurial.....	9
	Composante 3 : Soutien financier direct pour renforcer les capitaux propres du projet d'intérêt spécifique. ....	10
<b>VII.</b>	<b>MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET .....</b>	<b>11</b>
7.1	Approche stratégique .....	11
7.2	Schéma organisationnel.....	12
7.3	Organes mis en place pour la gestion du projet.....	12
7.4	Mise en œuvre institutionnelle.....	12
<b>VIII.</b>	<b>DESCRIPTION DES RESULTATS ATTENDUS .....</b>	<b>14</b>
<b>IX.</b>	<b>APPROCHE PARTICIPATIVE .....</b>	<b>14</b>
<b>X.</b>	<b>LES FEMMES DANS LE MONDE DE L'ENTREPRISE AU MAROC.....</b>	<b>15</b>
<b>XI.</b>	<b>IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT .....</b>	<b>15</b>
<b>XII.</b>	<b>COUTS ESTIMATIFS DES ACTIVITES .....</b>	<b>16</b>
12.1	Coûts estimatifs détaillés (ventilés en coûts en devises et en monnaie nationale) .....	16
12.2	Plan de financement .....	16
12.3	Coûts estimatifs par composantes.....	17
12.4	Coûts par catégories de dépenses.....	17
<b>XIII</b>	<b>MODE DE PASSATION DES MARCHES DES SERVICES ET DES BIENSLIMITES</b>	<b>17</b>
13.1	Acquisitions de services .....	17
13.2	Mode de passation des marchés pour les activités de formation .....	18
<b>XIV.</b>	<b>GESTION FINANCIERE .....</b>	<b>18</b>
<b>XV.</b>	<b>CALENDRIER D'EXECUTION .....</b>	<b>19</b>
<b>XVI.</b>	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>19</b>

## **LISTE DES ANNEXES**

ANNEXE 1 : NOTE SUR SOUK AT TANMIA TUNISIE

ANNEXE 2 : NOTE SUR L'ECOSYSTEME ENTREPRENARIAL AU MAROC

ANNEXE 3 : LETTRE D'ACCORD DE PRINCIPE DE PARTENARIAT AVEC  
L'INTERMEDIAIRE FINANCIER –ATTIJARIWAFABANK

ANNEXE 4 : FONDS INNOV INVEST

ANNEXE 5 : LETTRE D'ADHESION AU PROJET DU MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES  
FINANCES

**ANNEE FISCALE**  
1<sup>er</sup> janvier – 31 décembre

**LISTE DES ACRONYMES**

BAD	Banque africaine de développement
CCG	Caisse centrale de garantie
COMA	Bureau national du Maroc
Danida	Agence danoise de développement
F2I/ IIF	Fonds Innov Invest
ITC	Technologie de l'information et de la communication
MAD	Dirhams marocains
MCC	Millennium Challenge
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MENA	Afrique du nord et Moyen Orient
MMAD	Million dirhams marocains
MNF	Fond Maroc numérique
TPME	Très petite et moyenne entreprises
ONG	Organisation non gouvernementale
NSO	Opérations non souveraine
OCP	Office Chérifien des Phosphates
PBO	Appui budgétaire
UGP	Unité de gestion du projet
SAT	Souk At Tamnia
PME	Petites et moyennes entreprises
AT	Assistance technique
UK	United Kingdom
US\$	Dollars UD
USA	Etats Unis d'Amérique
VC	Venture capital
HCP	Haut Commissariat au Plan

## RESUME ANALYTIQUE

Au vu des résultats positifs des deux éditions de Souk At Tanmia (SAT) lancée par la Banque africaine de développement en juillet 2012 en Tunisie, et de l'engagement continu de la Banque à lutter contre le chômage en favorisant l'entrepreneuriat, il a été décidé de mettre en place cette initiative dans d'autres pays de la région.

Au Maroc, les TPME, constituent une large frange du secteur industriel, mais elles sont confrontées à des problèmes spécifiques incombant à l'insuffisance de leur taille critique et aux aspects liés à la difficulté d'accès au financement, au manque de visibilité, de gestion stratégique des compétences et d'innovation, ainsi qu'à la difficulté d'accès à certains marchés de taille importante.

Les jeunes issus de milieux aisés, compte tenu de leur capacité à accéder aux opportunités, à constituer des réseaux et à mobiliser des ressources, peuvent créer leur propre entreprise.

Pour assurer une plus grande inclusion et équité sociales et contribuer à la création d'emplois et au développement du secteur privé, il semble donc nécessaire de tirer parti d'opportunités, en ciblant les entrepreneurs potentiels en leur apportant les fonds nécessaires pour démarrer leurs activités.

Le projet s'articule autour de deux composantes : (i) l'appui à la mise en place d'une plateforme de coordination nationale de l'écosystème entrepreneurial et, (ii) l'appui aux entrepreneurs assorti d'un accompagnement technique et d'un financement d'amorçage.

Cette proposition d'un montant de don d'un montant de 4 505 010 euros pour le développement de l'entrepreneuriat au Maroc, sera financée sur les ressources du Fonds fiduciaire multi donateurs pour les pays en transition et vise à améliorer, à développer et à consolider l'écosystème entrepreneurial dynamique du pays.

Pour cela, il faut donner les moyens aux entrepreneurs potentiels, en particulier aux jeunes et aux femmes des régions reculées du Maroc, de créer, de gérer et d'exploiter des entreprises innovantes et prospères. Ce projet arrive à un moment opportun, pour le Gouvernement qui est actuellement très engagé en faveur de l'entrepreneuriat et du développement des TPE-PME et a lancé plusieurs initiatives nationales majeures pour créer des emplois accessibles aux jeunes. Plusieurs initiatives visant à promouvoir l'esprit d'entreprise et à encourager les travailleurs du secteur informel à se formaliser (régime d'auto entrepreneur), ainsi que les chômeurs et les étudiants pour développer leur propre emploi ou leur propre entreprise ont été mises en place par le Gouvernement.

**PROGRAMME D'APPUI A L'ENTREPRENEURIAT - MAROC  
(SOUK AT – TAMNIA - PROGRAMME PAYS POUR LE MAROC)**

		INDICATEURS DE PERFORMANCE			Moyens de vérification	Risques et atténuation
		INDICATEURS	BASES	CIBLES (2020)		
<b>RESULTATS</b>	1. Renforcement de l'écosystème et la culture entrepreneurial au Maroc	1.1 Augmentation du volume de financement fourni par la plateforme des partenaires aux TPME	0	22 Millions MAD	Rapport d'achèvement du programme	<b>Risque : Aggravation de la situation économique et financière.</b>  <b>Mesures d'atténuation :</b> <b>Le programme inclura le soutien à la commercialisation pour aider les nouvelles entreprises à trouver des marchés. Cela impliquera différentes stratégies commerciales l'accès aux exportations vers la région et au-delà, en fonction des produits ou services vendus.</b>
	2. Faciliter l'accès des entrepreneurs au financement et à l'assistance technique	2.1 Augmentation du taux d'accès des TPME au financement	50%	75%	Rapport de l'IFC	
		2.2 Effet multiplicateur du financement fourni	0	3x	Rapports de décaissement de l'UGP ou de l'intermédiaire financier	
		2.3 Taux de projets accompagnés portés par des femmes	0	30%		
3. Représentativité des femmes entrepreneurs		0	20%	Rapports HCP		
<b>ACTIVITES (INDICATEURS)</b>	Mise en place de la plateforme	Nombre de réunions organisées par la plateforme de coordination de l'écosystème entrepreneurial	0	8 réunions organisées sur la période 2018-2022	Rapports annuels  Rapport d'implémentation	<b>Risque :</b> Les partenaires et les parties prenantes ne maintiendront pas leurs engagements.  <b>Mesures d'atténuation :</b> Les mesures d'atténuation comprennent la mise
	Etablissement de partenariats et de collaborations mis en œuvre avec des intervenants clés de l'écosystème	Nombre de partenariats et de collaborations mis en œuvre avec des intervenants clés de l'écosystème	0	20	Rapport d'implémentation	

	<p>Organisation de modules de formation pour améliorer l'efficacité du soutien apporté aux entrepreneurs.</p> <p>Implication de structures publiques ou non institutionnelles, apportant un soutien aux entrepreneurs.</p> <p>Organisation d'événements et de conférences</p> <p>Formation de chefs de TPME et d'entrepreneurs ou octroi d'une aide financière ou non financière</p>	<p>Nombre de modules de formation délivrés pour améliorer l'efficacité du soutien apporté aux entrepreneurs.</p> <p>Nombre de structures publiques ou non institutionnelles, apportant un soutien aux entrepreneurs.</p> <p>Nombre d'événements et de conférences organisés</p> <p>Nombre de participants aux événements et ateliers organisés par la plateforme sur les questions d'entreprenariat ou la promotion de l'esprit d'entreprise</p> <p>Nombre de TPME et d'entrepreneurs formés ou recevant une aide non financière</p> <p>Nombre d'entrepreneurs bénéficiant d'un soutien financier (subventions) du programme.</p>	<p>0</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>	<p>12 sur la période 2018-2022</p> <p>12</p> <p>20</p> <p>800</p> <p>850, avec 50% de jeunes et 25% de femmes</p> <p>100 du programme fonds de pré-amorçage accrédités par Innov Invest et 150 du programme SAT (250 au total)</p>	<p>Rapport d'implémentation</p> <p>Rapport d'achèvement de l'UGP</p> <p>Rapport d'achèvement du document de stratégie pays de la Banque pour le Maroc 2017-2021</p> <p>Rapport d'implémentation</p> <p>Rapport d'achèvement de l'UGP</p> <p>Rapport d'achèvement de l'UGP</p> <p>Rapports de décaissement de la CEP ou d'intermédiaires financiers</p>	<p><b>en place d'une entente de partenariat ; utilisation des lettres de participation pour définir les contributions de chaque partenaire, organisation d'événements de communication pour promouvoir leur visibilité et uniformiser leurs interventions. Les principaux partenaires seront invités à des réunions régulières pour assurer leur pleine participation aux décisions clés et à la résolution des problèmes.</b></p> <p><b>Risque : Subventions données aux bénéficiaires sont pas utilisées comme prévu.</b></p> <p><b>Mesures d'atténuation : Avant le décaissement de la subvention, la Banque veillera à ce que chaque bénéficiaire ait bien avancé dans son plan d'investissement. La</b></p>
--	--	---	---	--	--	--

						banque assurera également un suivi rapproché de l'avancement du projet pour assurer une utilisation correcte des ressources.
<b>Activités clés</b>	Composante 1: Mise en place d'une plateforme de coordination pour l'écosystème de l'entrepreneuriat Composante 2: Soutien technique aux entrepreneurs et aux écosystèmes d'entrepreneuriat Composante 3: Soutien financier direct pour renforcer les capitaux propres du projet à fort potentiel					<b>4 505 010 Euros</b>

## **I. Introduction**

### **1.1 Etablissement d'une plateforme régional Souk At Tamnia**

Au vu des résultats positifs des deux éditions de Souk At Tamnia (SAT) lancée par la Banque africaine de développement en juillet 2012 en Tunisie, et de l'engagement continu de la Banque à lutter contre le chômage en favorisant l'entrepreneuriat, il a été décidé de mettre en place cette initiative dans d'autres pays de la région. Le programme SAT a utilisé une approche intégrée combinant un soutien financier et non financier aux entrepreneurs, tout en s'inspirant des enseignements tirés des deux premières éditions et des meilleures pratiques internationales. Plus de cinq ans après le lancement de la première édition du programme en Tunisie et grâce au soutien des donateurs et partenaires de Souk, plusieurs résultats positifs ont été obtenus. Le Partenariat a ainsi réussi à être reconnu dans le pays et à produire des résultats positifs, et ceci en partie grâce à l'implémentation des meilleures pratiques internationales (commentaires recueillis auprès des partenaires et des bénéficiaires). Le succès de ces éditions de SAT Tunisie est dû à la création d'emplois, la réduction du temps de traitement des formalités administratives, l'augmentation des taux d'approbation des demandes de financement bancaires, la mobilisation des ressources pour les entrepreneurs et la promotion de la culture de l'entrepreneuriat.

Dans cette optique, la Banque a créé, au niveau de son centre de ressources régional (situé à Tunis), une plateforme pour coordonner les différentes activités de l'appui à l'entrepreneuriat menées en Egypte, au Maroc et en Tunisie. Cette plateforme régionale a pour objectif de cibler les entrepreneurs les moins desservis (les jeunes et les femmes) et est mise en place à la lumière des meilleures pratiques retenues dans les deux éditions, du programme d'appui à l'entrepreneuriat Souk At Tamnia.

Cette plateforme a pour objectif : i) d'appuyer les besoins actuels en matière d'entrepreneuriat et les réponses politiques à mettre en œuvre en Afrique du Nord; ii) de favoriser le partage d'expériences entre les pays de la région; iii) de développer des réseaux entre les parties prenantes de l'écosystème entrepreneurial à travers la région ; iv) de fournir une expertise ponctuelle sur demande aux parties prenantes; v) d'identifier le travail opérationnel à effectuer pour la Banque et, vi) de mobiliser des ressources pour la région.

Son objectif est de servir comme centre de ressources pour les acteurs de l'écosystème de l'Afrique du Nord, en leur permettant de partager le savoir-faire et les expériences relatives à l'entrepreneuriat, de développer des réseaux entre les acteurs de l'écosystème entrepreneurial, de mobiliser les ressources en faveur de l'entrepreneuriat à travers la région et plus particulièrement : (i) d'améliorer l'accès au financement et au soutien technique pour les entrepreneurs nord-africains, et (ii) de renforcer l'écosystème et la culture entrepreneuriale.

### **1.2 Formulation des programmes de pays**

Afin d'ancrer le travail de la Plateforme régionale dans les réalités nationales et opérationnelles, la Banque va développer également des programmes pays SAT. Ces programmes pays bénéficieront de l'expertise de la Plateforme régionale et l'alimenteront à leur tour par les leçons apprises sur le terrain et les bonnes pratiques mises en place. Ces programmes pays seront exécutés par les bureaux pays de la Banque et seront également suivis par la plateforme régionale.

Les différents programmes pays du SAT s'appuieront sur l'expérience et les enseignements tirés du programme SAT Tunisie. Les activités génériques à envisager dans le cadre d'un programme pays SAT comprennent potentiellement: (i) l'engagement avec les partenaires financiers, techniques, publics et privés ainsi que d'autres entités au niveau national, (ii) l'identification des partenaires clés et l'établissement des accords de partenariats ; (iii) la mise en œuvre d'une plateforme de coordination nationale de l'écosystème entrepreneurial, (iv) la mise en œuvre d'activités spécifiques, l'organisation d'ateliers locaux et d'événements pour sensibiliser et lancer le programme et les activités connexes, (v) l'identification, la sélection et la formation des entrepreneurs et des TPME (entreprises naissantes), (vi) la coordination et la prise en charge adéquate de ces entrepreneurs avec

différentes agences locales, (vii) la mise en place de mécanismes de financement pour les entrepreneurs sélectionnés avec des partenaires locaux / intermédiaires financiers, (ix) l'organisation d'événements, d'ateliers et de dialogue politique pour promouvoir la culture de l'entrepreneuriat et sensibiliser aux opportunités, défis et besoins en matière d'entrepreneuriat, (x) le suivi et l'évaluation, avec établissement de rapports sur les activités et réalisations du programme.

Néanmoins, les programmes pays SAT devront être également être adaptés au contexte et aux besoins spécifiques du pays. À ce titre, les programmes pays du SAT seront conçus pour répondre aux défis économiques de ce pays et aux principales contraintes auxquelles sont confrontés les entrepreneurs et les TPME.

De plus, chaque programme sera aligné sur la stratégie de la Banque dans le pays cible et sur les actions menées par la Banque en termes de promotion et de soutien à l'entrepreneuriat. Enfin, dans chaque pays, le programme devra chercher à tirer parti des travaux déjà réalisés par d'autres parties prenantes et à créer des synergies.

Le but du document est de définir le programme pays SAT pour le Maroc. Il donnera d'abord un aperçu de l'écosystème entrepreneurial, identifiera les défis spécifiques au pays rencontrés par les entrepreneurs au Maroc, et expliquera comment la Banque aide actuellement le pays à surmonter ces défis.

Le document identifiera également les initiatives en cours au Maroc auxquelles le programme pays du Maroc pourrait être ancré, puis proposera des activités spécifiques et un *modus operandi* opérationnel. L'exploitation des ressources, l'additionnalité et la durabilité des instruments développés ont été au cœur de la formulation des activités du programme pays proposé pour le Maroc.

## II. Contexte

### 2.1 Les TPME moteur de la croissance économique

Au Maroc, les TPME, constituent une large frange du secteur industriel, (plus de 95% des industries et 50% de l'emploi). Elles sont confrontées à des problèmes spécifiques incombant à l'insuffisance de leur taille critique et aux aspects liés à la difficulté d'accès au financement, au manque de visibilité, de gestion stratégique des compétences et d'innovation, ainsi qu'à la difficulté d'accès à certains marchés de taille importante. Elles sont plus de 2 millions de TPME à être actives officiellement dans le pays. Elles ont une participation modeste dans le PIB national, seulement 11% du PIB et 21% de la valeur ajoutée globale ; c'est en deçà des aspirations du Gouvernement (environ 16% du PIB).

Le Maroc est considéré comme étant une grande économie entrepreneuriale par rapport aux autres pays de la région : 5,8 millions d'adultes (tranche 24- 35 ans) soit 31% de la population) déclarent être engagés dans une activité entrepreneuriale : 6,9% en tant qu'entrepreneur naissant, 9,4% en tant que propriétaire d'une jeune entreprise et 15,1% en tant que propriétaire d'une entreprise établie (HCP) données de 2009). Ces taux sont beaucoup plus élevés que dans d'autres pays comparables.

Sur cette base, les autorités ont lancé ces dernières années plusieurs initiatives visant à promouvoir l'esprit d'entreprise et à encourager les travailleurs du secteur informel à se formaliser (régime d'auto entrepreneur), ainsi que les chômeurs et les étudiants pour développer leur propre emploi ou leur propre entreprise.

Le diagnostic de croissance mené par la Banque en 2015 en collaboration avec les autorités gouvernementales et le Millenium Challenge Corporation (MCC) a mis en exergue la nécessité de renforcer les mécanismes de coordination entre les différentes parties prenantes de l'écosystème entrepreneurial.

Le diagnostic souligne également que le développement des TPME est limité par divers obstacles, notamment les problèmes de financement, la qualité des ressources humaines et la prédominance d'un mode de gestion

inadéquat. Par conséquent, les petites entreprises au Maroc ont tendance à rester petites et les grandes ont tendance à rester grandes, d'où une faible proportion des moyennes entreprises, qui constituent le chaînon manquant et qui représentent la catégorie du secteur privé qui tend à être la plus innovante dans d'autres pays. À cet égard, la matrice de transition montre clairement que les petites entreprises ne se développent pas puisque la probabilité d'une entreprise comptant moins de 10 salariés d'avoir plus de 100 salariés après 5 ans est négligeable (0,4%).

Selon cette étude, l'entrepreneuriat au Maroc est confronté à deux défis majeurs :

- i) le faible niveau d'éducation (ce qui limite la capacité de transformation des projets à fort potentiel en véritables projets) ;
- ii) la faiblesse de l'investissement privé (faiblesse d'innovation qui limite l'accès aux financements).

A cet effet, de nombreuses entités et agences de soutien à la promotion de l'esprit d'entreprise et à l'innovation existent au sein du Gouvernement et du secteur privé. Seulement, la coordination des acteurs (publics et privés) de cet écosystème semble inexistante ; il est donc impératif que le secteur public associe plus étroitement le secteur privé afin de mieux guider ses efforts dans la mise en œuvre de la politique de développement des TPME.

## **2.2 La Stratégie d'inclusion financière au Maroc**

Le Maroc met en place une stratégie nationale d'inclusion financière (SNIF). Son objectif sera de coordonner les actions et définir les priorités, les rôles et les responsabilités des différentes parties prenantes. « *Cette stratégie permettra de capitaliser sur les initiatives individuelles des différents régulateurs et acteurs du marché financier, notamment en matière de financement des TPME...* ». Ceci constituera un coup d'accélérateur au financement des start-up et des entreprises innovantes à travers plusieurs leviers ; la mise en place de la nouvelle stratégie ne constitue qu'un volet de tout l'effort envisagé par l'Exécutif pour monter en régime en matière d'inclusion financière dont les effets bénéfiques sur le développement économique et la réduction de la pauvreté ont largement été prouvés.

- i) Le premier consiste en la mise en place du fonds d'amorçage Innov Invest en 2016 ; Ce programme géré par la Caisse centrale de Garantie (CCG) aide les porteurs de Start up innovantes à céder à un accompagnement technique et une garantie financière pour le démarrage de leurs projets. Il s'agit de présent de mettre en œuvre les différentes composantes (sélection des sociétés de gestion pour la mise en place des fonds de capital-risque en partenariat avec des investisseurs privés, lancement de la procédure de labellisation des acteurs de l'écosystème devant fournir l'assistance technique aux projets...).
- ii) Le second levier vise le renforcement de l'intervention des investisseurs providentiels (Business Angels) dans le financement de l'amorçage. Concrètement, une étude devrait être menée en 2018 pour établir un diagnostic de l'activité de ces investisseurs au Maroc et proposer un cadre institutionnel et organisationnel pour leurs activités (procédures, chartes, ...).
- iii) Le troisième levier porte sur le financement collaboratif (crowdfunding). Pour en rappeler le principe général, ce mécanisme consiste à mettre en lien, via Internet, les jeunes porteurs de projets avec un large public. Un projet de loi régissant cette activité a ainsi déjà été préparé et devrait être adopté l'année prochaine ; cela évidemment dans le but d'assurer un meilleur accès des entreprises, notamment les PME, au financement bancaire.

Le Programme SAT viendra appuyer la création des TPME et permettra au Gouvernement du Maroc d'apporter aux nouveaux entrepreneurs une solution innovante qui combine l'appui non financier et l'appui financier.

### 2.3 Contraintes rencontrées par les TPME existantes et les TPME naissantes (Etude BAD, 2016)

L'entrepreneuriat est une activité très développée chez les jeunes nord-africains. Au Maroc, les start-up et les jeunes TPME innovantes sont également confrontées à la situation classique de la « vallée de la mort ». Il s'agit de l'espace entre l'épuisement des ressources propres de l'entrepreneur, de sa famille et des amis, et le stade où l'entreprise est financièrement viable pour attirer les investissements disponibles sur le marché. En effet, la principale contrainte est le financement à partir du stade de prédémarrage (20 000 dollars des EU) jusqu'au stade de capital-risque initial (2 millions dollars des EU) (études MEF 2016).

De plus, il y a trop de pertes au cours du processus, au détriment d'une croissance généralisée tirée par le secteur privé. Dans cette trajectoire, les entrepreneurs naissants ne sont finalement pas de nouveaux propriétaires d'entreprise. Statistiquement, les entrepreneurs naissants sont jeunes (24-35 ans) et issus de familles à faible revenu. Au contraire, d'un point de vue statistique, les « nouveaux propriétaires d'entreprise » sont des individus travaillant à temps partiel ou à plein temps, issus de familles « relativement aisées » et ayant accès à des investissements informels (BAD – Etude sur les jeunes entrepreneurs, 2016)

En fait, le rôle des gouvernements est crucial pour soutenir les entrepreneurs naissants pendant la transition vers les propriétaires de nouvelles entreprises. Les gouvernements, grâce au mentorat et aux possibilités de stages, sont en mesure de rendre innovants les entrepreneurs naissants et de transformer l'esprit d'entreprise en une culture de l'entrepreneuriat, permettant aux nouvelles entreprises de croître et de prospérer malgré un environnement économique difficile (BAD – Etude sur les jeunes entrepreneurs, 2016).

Enfin, les nouvelles entreprises rencontrent des difficultés pour attirer les financements traditionnels au stade initial, que ce soit par le biais de prêts bancaires ou de fonds propres. A cet effet, la stratégie d'inclusion financière permettra alors de capitaliser sur les initiatives individuelles des différents régulateurs et acteurs du marché financier, notamment en matière de financement des PME, de microfinance, de la protection des consommateurs, du financement du logement, de l'assurance et du paiement mobile.

### 2.4 Initiatives existantes pour soutenir l'entrepreneuriat au Maroc

L'écosystème entrepreneurial marocain est encore embryonnaire mais déjà fragmenté. La plupart des acteurs privés ont lancé leurs activités il y a moins de trois ans, la plupart ayant été lancées à la suite du Sommet mondial sur l'entrepreneuriat organisé à Marrakech en 2014. Quelques ONG, internationales et locales, sont actives dans ce domaine et fournissent plusieurs services de soutien, y compris, mais sans s'y limiter, des événements liés à l'entrepreneuriat, des concours, du mentorat, de la formation, des espaces de co-working à faible coût, etc.

Les programmes de soutien à l'entrepreneuriat s'appuient notamment sur des initiatives publiques-privées dont les plus importantes sont les suivantes :

- i) **la fondation OCP**, qui a arrêté son activité depuis 2017, était la plus active dans le domaine de l'entrepreneuriat, principalement en soutenant l'écosystème «phosphate». Elle n'investissait pas directement dans les start-ups, mais elle soutenait les ONG, les incubateurs et les autres acteurs. Actuellement, elle est en phase de redéfinition de son intervention
- ii) **le fonds Maroc Numeric (MNF)**, fonds de capital-risque public-privé dédié aux entreprises à fort potentiel opérant dans le secteur des nouvelles technologies a été initié par le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles technologies en partenariat avec BMCE Bank, Attijariwafabank, la Caisse de Dépôts et de Gestion et la Banque Centrale Populaire. Il propose des tickets allant de 1 à 8M MAD, ce qui correspond exactement à la fourchette où le déficit de financement au Maroc est le plus important (besoin de fonds propres <10M MAD). Maroc Numeric a également créé récemment un fonds d'investisseurs providentiels, « MNF Angels », qui

est également axé sur la technologie et offre des tickets de 100 000 MAD à 1 MMAD. Actuellement, « MNF Angels » est le seul fonds providentiel notable au Maroc.

- iii) **le programme Imtiaz (Excellence)** est une initiative lancée par Maroc PME, l'Agence publique en charge du développement des TPME, qui offre une prime d'investissement aux TPME opérant dans le secteur industriel.
- iv) **le système de garantie nationale, géré par la Caisse centrale de Garantie (CCG)**, propose également un accompagnement en termes de facilitation de l'accès au financement pour les entrepreneurs et les start-up, notamment ceux dirigés par des femmes. Ce soutien est principalement axé sur la facilitation de l'accès au financement, en collaboration avec les institutions financières, et ne propose pas de soutien non financier.
- v) **le fonds Innov Invest** a été lancé par le Gouvernement avec l'appui de la Banque mondiale (en 2016) pour répondre aux besoins des entreprises innovantes à fort potentiel de croissance aux premiers stades de leur développement. Ce fonds vise à combler un écart de marché dans l'offre de financement par des actions pour les jeunes entreprises innovantes de petite et moyenne taille et à catalyser le marché du capital de risque (CR). L'initiative permettra également de relever le défi de la faiblesse de l'expertise en investissement des acteurs de l'écosystème soutenant les entrepreneurs et en stimulant la création d'entreprises viables.

### III. Pertinence du programme Souk At Tanmia Maroc

Ces analyses indiquent que l'approche globale du programme de pays SAT pour le Maroc pourrait inclure les dimensions suivantes : (i) la mise en place d'un mécanisme de coordination pour soutenir l'entrepreneuriat, (ii) la fourniture de services non financiers pour aider à développer des projets naissants et améliorer leur taux de survie, (iii) la fourniture d'une assistance financière ciblant spécifiquement les entrepreneurs les plus vulnérables afin de soutenir une croissance inclusive du secteur privé. Les projets accompagnés seront sélectionnés (conformément au mécanisme Souk At Tanmia Tunisie) suite à un appel à projet national.

#### 3.1 Objectifs du programme

L'objectif du programme d'appui à l'entrepreneuriat Souk At Tanmia Maroc est de lancer un programme de support à l'entrepreneuriat dans le cadre de la plateforme régionale souk at Tanmia. Ce programme permettra de mettre en place un mécanisme innovant au Maroc englobant l'accompagnement non financier et un appui financier (apport d'un don en fonds propre).

Pour un meilleur impact et efficacité du programme, Souk at Tanmia Maroc sera mise en œuvre en collaboration étroite avec le Gouvernement Marocain à travers le Ministère de l'Economie et des Finances.

Ce programme vise à mettre en place :

- (i) une plateforme de coordination nationale de l'écosystème entrepreneurial au Maroc qui réunira toutes les parties prenantes de l'entrepreneuriat afin de les fédérer ;
- (ii) un programme incluant à la fois le support financier et non financier en faveur des porteurs de projets les plus défavorisés.

## **IV. Alignement avec les politiques de la Banque et du fonds TFT**

### **4.1 Alignement avec les critères d'éligibilité et les objectifs du fonds**

La requête répond aux critères d'éligibilité car le Maroc fait partie des cinq pays bénéficiaires du Fonds de transition. Le Maroc a connu des soulèvements suite aux printemps arabe avec notamment le mouvement du 20 février 2011 et qui a abouti à l'adoption d'une nouvelle constitution et de nouvelles élections législative en novembre 2011. Les principales revendications populaires issues de ce mouvement sont pour la plupart relatives à l'emploi pour les jeunes diplômés de la FP ou de l'enseignement supérieur.

Les activités ciblées dans le cadre de ce programme ont pour objectif de soutenir l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes plus particulièrement.

Les ressources de ce programme sont essentiellement consacrées à trois des cinq domaines d'intervention du fonds, soient : (i) la promotion, de l'inclusion économique et sociale, (ii) la création d'emploi et, (iii) l'appui au développement du secteur privé et de l'entrepreneuriat.

Le projet contribuera à la réduction des disparités régionales, entre les sexes sur le marché du travail et à l'amélioration de l'accès aux financement pour les entreprises naissantes.

### **4.2 Document de stratégie pays - Maroc - 2017-2021**

Le développement des TPME et de l'entrepreneuriat est au centre de l'intervention de la BAD dans le cadre du premier pilier d'intervention du document de stratégie pays 2017-2021 (pilier I: Industrialisation verte par les PME et le secteur de l'export), ce pilier soutient le 3<sup>ème</sup> Top cinq de la Banque qui est « l'industrialisation de l'Afrique ». Sur le plan opérationnel, la Banque s'efforce, dans le cadre de ce pilier, d'aider le Maroc à supprimer les contraintes réglementaires et financières pesant sur les TPME et le secteur des exportations, telles qu'identifiées dans le diagnostic de croissance. Ces actions visent à : (i) développer le tissu industriel à travers les TPME dans des secteurs stratégiques ; (ii) assurer la croissance et la mise en place de chaînes de valeur à travers les TPME pour augmenter la part de valeur ajoutée créée localement et dans les biens et services exportés ; et (iii) créer des emplois et promouvoir l'innovation et l'entrepreneuriat. En particulier, l'intervention de la Banque a pour but : (a) d'améliorer le climat des affaires et la compétitivité du tissu industriel, et (b) de renforcer l'accès au financement pour les TPME. À cet égard, la capacité des femmes à intégrer la dynamique du secteur privé est renforcée par le soutien aux politiques pour l'entrepreneuriat mise en place au Maroc. La Banque apporte également un soutien direct et indirect à l'amélioration du financement des TPME et du secteur des exportations en mobilisant l'ensemble des instruments de financement non souverains.

Le programme cadre parfaitement avec la stratégie de la Banque pour l'emploi des jeunes en Afrique (2016-2025) dont l'objectif est de créer 25 millions d'emplois avec un impact sur 50 millions de jeunes sur le continent. Le programme pays SAT proposé s'inscrit naturellement dans ces stratégies d'intervention. Il bénéficie des leçons apprises dans les interventions passées et présentes, et sert de tremplin pour les futures interventions de la Banque visant à soutenir l'entrepreneuriat. Le programme contribue également à l'identification et à la formulation des opérations futures de la Banque (notamment par des fonds de capital-investissement et des politiques).

### **4.3 Action de la Banque pour soutenir l'entrepreneuriat au Maroc**

Au cours des dernières années, la Banque a fourni un appui technique aux autorités marocaines, en tant qu'acteurs, pour favoriser le développement du secteur privé et renforcer le cadre de l'entrepreneuriat.

Grâce aux programmes de développement du secteur financier entre 2009 et 2016 (montant global, pour quatre appuis budgétaires - 700 millions de dollars US), l'accès au financement pour les entrepreneurs et les MPME a été soutenu. Cela a permis : (i) de moderniser le dispositif national de garantie, proposer des produits dédiés aux startups (création d'entreprises) et aux entreprises dirigées par des femmes, (ii) d'améliorer la gouvernance du secteur de la microfinance et assurer sa résilience en permettant de desservir davantage de bénéficiaires et, (iii) de mettre en place des fonds d'investissement public-privé pour soutenir les start-up.

Ces programmes ont permis d'améliorer l'accès au financement de la population et des TPME, de renforcer le dispositif de gouvernance des secteurs de l'assurance et de la retraite, et d'améliorer la stabilité et l'inclusion du secteur financier. Pour assurer la viabilité financière des réformes, des dispositions ont été prises pour : (i) impliquer les parties prenantes dans chaque réforme, (ii) faire adopter, dans les meilleurs délais possibles, les différents projets de loi par le Conseil de Gouvernement et leur transmission au Parlement permettant ainsi leur introduction dans la législation marocaine, (iii) maîtriser le déficit budgétaire, et prendre en compte dans le budget de l'Etat les implications financières de ces réformes. Le secteur financier au Maroc s'est modernisé au cours des dix dernières années, cependant des défis majeurs demeurent posés au niveau de financement des TPME. Et grâce au programme de compétitivité économique en 2015, la Banque a soutenu le nouveau cadre juridique pour l'entrepreneuriat ; également, le programme d'accélération industrielle, approuvé en 2017, vise à améliorer l'accès au crédit pour les startups innovantes mais aussi à fournir des incitations aux TPME actives dans le secteur industriel. Le programme d'accélération industrielle a notamment soutenu la mise en place de l'initiative *Innov Invest*.

La Banque a également aidé les autorités à faire face aux défis du chômage dans le secteur agricole et dans les zones rurales. Un programme multisectoriel PADIDFA (appui budgétaire - 200 millions d'euros) vient d'être approuvé par le Conseil d'administration de la Banque au 2<sup>ème</sup> trimestre 2018; il appuiera le développement des chaînes agricoles pour promouvoir l'emploi et l'entrepreneuriat. Le Plan Maroc Vert, soutenu par la Banque depuis 2013(phase I et phase II - 250 millions d'euros), à travers deux opérations d'appui budgétaire, avait permis la mise en œuvre de réformes majeures créant des opportunités d'entrepreneuriat dans les chaînes de valeur agricoles.

En outre, la Banque a soutenu la promotion des jeunes entrepreneurs agricoles en organisant des formations pour soutenir la création de 160 micro-entreprises viables dans le secteur agricole. Ce soutien a permis de mutualiser la formation et de faciliter l'accès au financement, en signant un accord avec Crédit Agricole Maroc pour le financement de projets de jeunes entrepreneurs agricoles. En termes de résultats, 77 projets soutenus par 104 jeunes, dont 10% de femmes, ont été finalisés et approuvés par la commission de validation du projet. Seulement, n'ayant pas bénéficié d'un accompagnement financier (seulement de l'accompagnement technique), les projets ont eu du mal à mobiliser les ressources financières classiques pour être réalisés.

En termes de soutien aux acteurs du secteur privé, la Banque a investi dans plusieurs fonds de capital-investissement ciblant les TPME au Maroc. Ces investissements visent à soutenir le développement et l'extension des TPME en mettant l'accent sur la création d'emplois. La Banque prépare également de nouveaux investissements pour soutenir les TPME innovantes, à travers un fonds de private equity (fonds Azur pour 4,25 millions d'euros).

En plus de ce soutien, les projets de la Banque, dans les secteurs de l'infrastructure ou de l'énergie, prennent en compte l'objectif de valorisation du contenu local pour offrir des opportunités aux entrepreneurs marocains et aux TPME, conformément aux dispositions approuvées par la Banque dans sa Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique.

## V. Valeur ajoutée pour la Banque

Le Partenariat Souk At Tanmia est une réponse concrète et immédiate aux nouvelles orientations de la Banque qui appellent notamment à innover et à interagir avec des partenaires non-traditionnels, y compris les acteurs non-gouvernementaux.

En effet, il lui permet de mettre en place des formes innovantes de partenariat dont le but est de mobiliser des ressources financières et techniques nouvelles au profit des populations locales vulnérables, en vue de promouvoir les TPME, l'entrepreneuriat social et les microentreprises.

De même, ce Partenariat constitue un nouveau modèle de mobilisation de ressources, financières et techniques. En effet, il lui permet de jouer le rôle important de catalyseur de ressources, en facilitant entre autres le transfert de la contribution du Gouvernement Danois au travers d'un Fonds de transition. Nous rappelons que les Gouvernements du Danemark et de la Norvège avaient contribué à la création d'un fonds fiduciaire pour l'entrepreneuriat et l'innovation des jeunes (approuvé en novembre 2017).

Le Partenariat se propose donc d'être une alternative d'intervention viable dans un contexte national confronté aux problématiques d'inclusion et de disparités régionales.

Finalement, le fait que la Banque réussit à mobiliser autour de ce partenariat un vaste échantillon d'acteurs gouvernementaux et non-gouvernementaux contribue à renforcer son image en tant que partenaire de développement privilégié.

## VI. Description du projet

Le programme d'appui à l'entrepreneuriat SAT comprend trois composantes au Maroc :

- (i) La mise en place d'une plateforme de coordination nationale de l'écosystème entrepreneuriale ;
- (ii) L'appui technique aux entrepreneurs naissants et à l'écosystème entrepreneurial ;
- (iii) L'appui financier direct pour renforcer le capital propre des entrepreneurs porteur de projet à fort potentiel.

Les composantes 2 et 3 seront mises en place conformément aux meilleures pratiques retenues dans les deux éditions lancées dans le cadre de SAT Tunisie, et tiendra compte des enseignements tirés pour aborder les questions liées au genre.

### **Composante 1 : Implémentation de la plateforme de coordination nationale de l'écosystème entrepreneurial**

Cette composante répond à la demande d'assistance du Ministère de l'Economie et des Finances du Maroc (MEF) pour la mise en place d'une plateforme de coordination nationale de l'écosystème entrepreneurial. Le MEF souhaite élargir le spectre de l'écosystème entrepreneurial au-delà du Fonds Innov Invest dans l'objectif de coordonner et renforcer les synergies entre les initiatives existantes.

La plateforme de coordination nationale a également le rôle de mobiliser des ressources, nationales et internationales pour le développement de l'écosystème entrepreneurial, de communiquer en particulier autour des opportunités existantes en faveur des porteurs de projets et des entrepreneurs en vue de développer le flux de création d'entreprises.

La plateforme de coordination nationale a pour objectif de : (i) développer des liens durables entre les acteurs intervenant dans le support technique et les acteurs intervenant dans le support financier, (ii) créer des synergies entre les différents programmes de soutien à l'entrepreneuriat. La plateforme de coordination comprendra notamment une plateforme virtuelle dédiée à la communication sur les programmes existants et servira en tant que réseau de partage et d'échange efficace entre les entrepreneurs et les acteurs de l'écosystème entrepreneurial.

La plateforme de coordination nationale a pour mission de déployer les activités suivantes : (i) réunir tous les acteurs de l'écosystème entrepreneurial qui déploient des programmes en faveur des porteurs de projets et des entrepreneurs, (ii) coordonner les acteurs et les programmes existants ; (iii) établir des synergies entre les différents programmes afin d'accompagner les entrepreneurs d'une manière plus efficace, (iv) coordonner l'action des différents bailleurs de fonds dans le domaine de l'entrepreneuriat, (v) collaborer de manière pérenne pour une meilleure efficacité de l'écosystème entrepreneurial et, (vi) jouer le rôle d'un relais organisé des entrepreneurs et des acteurs de l'écosystème.

## **Composante 2 : Appui technique aux entrepreneurs et aux acteurs de l'écosystème entrepreneurial**

Le programme d'appui à l'entrepreneuriat SAT combine à la fois un appui technique et un appui financier aux porteurs de projets au stade de la création ;

Ce programme s'appuiera sur les cinq années d'expériences tunisiennes et s'inscrira naturellement dans le volet Appui à l'écosystème du Fonds Innov Invest (F2I), en particulier dans le cadre de la sous-composante « Soutien à l'entrepreneuriat ». Le programme SAT Maroc viendra compléter les activités prévues dans la sous-composante susmentionnée pour le développement de l'écosystème marocain naissant et l'amélioration de la qualité et de la quantité des initiatives entrepreneuriales pouvant être financées par le programme « Innov Invest Fund».

Dans le cadre de la composante 2, des services de soutien technique seront fournis aux entrepreneurs (le nombre ciblé d'entrepreneurs est de 800 dans le cadre du programme SAT et dans le cadre du volet Appui aux écosystèmes F2I). A ce titre, les activités suivantes pourraient être menées.

1. **Coaching des entrepreneurs en phase de création (idéation)** : cette activité aide les candidats à recevoir un soutien pour finaliser leur plan de financement, dans le cadre d'incubateurs existants ayant signé un accord de partenariat avec la plateforme Souk At Tanmia. En cas de besoin, des experts sont également être mobilisés pour apporter une aide technique ou spécifique (stratégie, marketing, ITC).

2. **Création de groupes de soutien animés par des coaches** : des groupes de pairs sont structurés pour répondre à des besoins spécifiques (amélioration du modèle de développement et modèle financier, marketing, amélioration de la gestion financière, problèmes liés aux démarches administratives et autres ...).

3. **Mise en place de mentorat par des entrepreneurs expérimentés** : cette activité aide les entrepreneurs à apprendre de l'expérience des hommes et des femmes d'affaires expérimentés.

4. **Services de conseil aux entreprises** : pour les entreprises nécessitant des appuis à travers des expertises spécifiques ; ainsi des prestations pour le renforcement des capacités seront déployés pour coordonner entre les différents partenaires et les programmes existants au Maroc identifiés grâce à la plateforme nationale de coordination dans le but d'optimiser l'utilisation des ressources du Programme.

5. **Organisation de réunions de réseautage régulier** entre les bénéficiaires et les principales parties prenantes du monde de l'entrepreneuriat et de la diaspora marocaine.

Des services de soutien technique sont également offerts aux intervenants de l'écosystème de l'entrepreneuriat. Ces activités visent à aider les différents agents à fournir une expertise de qualité aux entrepreneurs, à construire un portefeuille important de projets à fort potentiel et à mobiliser des ressources.

### **Composante 3 : Soutien financier direct pour renforcer les capitaux propres du projet d'intérêt spécifique.**

Ce programme sera mis en œuvre en collaboration avec le volet Appui à l'écosystème du Fonds Innov Invest (F2I) (voir l'annexe 4). Comme avec le SAT Tunisie, le programme fournira sous cette composante un soutien financier aux entrepreneurs par le biais de subventions afin de pallier le manque de contributions personnelles pour couvrir la partie équité. Les candidats sélectionnés devront apporter une contribution minimale de 5% du coût total du projet et recevoir des subventions proportionnelles au coût de leur projet. La contribution personnelle est introduite pour inciter les entrepreneurs à assurer le succès des projets sans leur imposer un fardeau excessif. Le montant des tickets d'investissement sera défini conformément à l'expérience de SAT Tunisie.

Un mécanisme de sélection sera conçu pour identifier les entrepreneurs susceptibles de bénéficier du soutien financier. Les critères de sélection peuvent inclure: l'âge, le sexe, la région, l'innovation, le secteur et les personnes en situation d'handicap. Le soutien financier devrait être fourni à 200 entrepreneurs à travers les deux éditions prévues de SAT Maroc, contre 161 pour les deux éditions en Tunisie (voir l'annexe 2). Le programme, vise à mettre en place, dans le cadre de cette composante, un soutien financier sous forme de dons aux projets présentant un intérêt spécifique, dans l'objectif d'améliorer leur éligibilité au financement. Les porteurs de projets sélectionnés doivent avoir un apport minimal de 5% du coût total du projet ; le montant du don est accordé de manière proportionnelle au coût total du projet.

Un intermédiaire financier a été identifié (ATTIJARI WAFABANK) pour assumer la responsabilité de la gestion des fonds et jouer le rôle de véhicule financier pour le transfert des subventions aux bénéficiaires. Ce dernier assure les rôles suivantes: (i) L'hébergement des ressources mobilisées pour le programme sur un compte spécial ouvert uniquement à cette fin; (ii) la préparation des directives financières et formats de rapports, (iii) la préparation des accords de subvention et signature desdits accords avec les bénéficiaires, (iv) le décaissement des montants aux bénéficiaires désignés par le comité du SAT Maroc, (v) La production de rapports financiers périodiques pour présentation au MEF, à la Banque et aux donateurs.

Bénéficiaires cibles :

- (i) le projet génère des résultats concrets et mesurables pour la population cible :

Les principaux bénéficiaires sont donc une grande partie de la population, en particulier les jeunes et les défavorisés. Le programme devrait générer des résultats mesurables sous les formes suivantes: (i) 800 entrepreneurs recevant un soutien technique (ii) 250 projets à créer (dont 100 soutenus par Innov Invest), (ii) un potentiel de création de 1500 emplois en 2022, (iii) 30% des projets bénéficiaires initiés par des femmes entrepreneurs.

- (ii) le projet génère des résultats mesurables directement ou indirectement en accord avec les objectifs du TFT :

Le programme génère des résultats mesurables conformes aux objectifs du TFT du fait qu'il permet la création d'emplois, l'inclusion économique et sociale (nombre de projets créés dans les régions mal desservies et les catégories jeunes et femmes) et le développement du secteur privé par l'entrepreneuriat.

(iii) le projet inclut des bénéficiaires spécifiques :

Les critères de sélection du programme sont au nombre de trois: (i) la faisabilité, (ii) la viabilité commerciale et (iii) le potentiel de création d'emplois. Il existe également un système de bonus pour les jeunes, les chômeurs, les projets ayant un impact positif sur l'environnement, les projets agricoles, les projets dans les régions défavorisées, les femmes et les personnes en situation d'handicap. Ce type de sélection produit des résultats positifs pour les catégories les plus mal desservies, à savoir les femmes et les jeunes.

Les projets agricoles seront attentivement regardés car les résultats de la mission d'évaluation des besoins menée par la BAD sur l'écosystème entrepreneurial marocain ont conclu que l'agriculture n'est pas suffisamment financée, même si c'est le principal secteur de création d'emplois du pays.

(iv) le projet procure un avantage direct aux pays en transition :

Le programme aidera à atténuer la frustration et le ressentiment qui continue d'être alimenté par la situation économique difficile, en raison notamment du taux élevé de chômage des jeunes. Ce dernier continue d'être une source majeure de préoccupations et un vecteur d'instabilité sociale susceptible de compromettre la réussite de la transition politique.

## **VII. Modalités de mise en œuvre du projet**

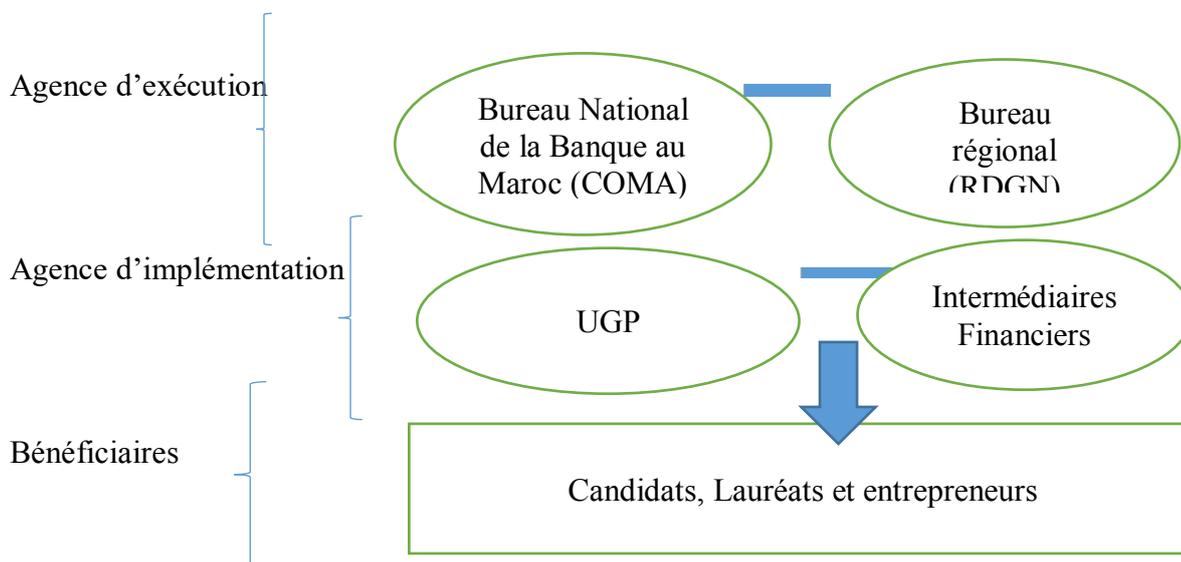
### **7.1 Approche stratégique**

Le programme SAT Maroc sera guidé par les principes de fonctionnement suivants:

- i) établir des accords clairs avec les partenaires locaux et internationaux pour faciliter le développement de partenariats à plus long terme et d'interactions professionnelles entre eux ;
- ii) être pertinent pour le pays en adaptant les services du Partenariat tunisien au contexte et aux besoins du Maroc dans le but de créer une chaîne de valeur efficace et continue de soutien aux entrepreneurs;
- iii) être stratégique dans l'utilisation des ressources: éviter la duplication des services déjà existants, établir une collaboration étroite avec les programmes existants et les donateurs, et maximiser les synergies ;
- iv) construire des partenariats et des réseaux locaux entre les acteurs du soutien à l'entrepreneuriat;
- v) mettre l'accent sur la qualité des services, sur l'efficacité et l'efficience de la prestation ;
- vi) être équitable et offrir des chances équivalentes à tous les entrepreneurs et aux PME sans aucune forme d'exclusion liée au sexe, au lieu ou à l'âge;
- vii) être innovant en aidant à mettre en œuvre les meilleures pratiques internationales en matière d'apprentissage de mise en œuvre et de suivi et d'évaluation ;
- viii) créer et établir des liens durables entre les acteurs œuvrant dans le renforcement des capacités et l'accès entités offrant des financements pour les entrepreneurs;

- ix) établir des synergies et des liens avec divers donateurs et les partenaires œuvrant dans le soutien et le financement des entreprises.

## 7.2 Schéma organisationnel



## 7.3 Organes mis en place pour la gestion du projet

L'organe mis en place pour la mise en œuvre du programme sera une unité de gestion du projet (UGP) sera recrutée selon les procédures d'acquisitions institutionnelles.

Pour la composante 1 : l'UGP sera responsable de sa mise en œuvre. Elle initie la plateforme de coordination nationale et définit sa mission et son mandat. Elle est également chargée d'identifier les membres de la Plateforme, d'établir des accords de partenariat, d'animer cette plateforme et d'organiser les réunions. Elle sera également chargée de la maintenance de la plateforme et de son contrôle. Elle organisera les événements de réseautage et de communication, et mettra en place le site web. L'UGP facilite les activités de mobilisation des ressources avec les partenaires de la plateforme et le MEF.

Pour la composante 2 : l'unité de gestion du programme (UGP), en pleine collaboration avec les partenaires de la plateforme, définit les activités et les programmes de formation qu'elle doit délivrer aux bénéficiaires.

Pour la composante 3 : l'UGP définit les critères de sélection qui permettent l'identification des bénéficiaires d'une subvention.

Un consultant individuel sera recruté par la Banque pour le suivi, la coordination des différents intervenants du projet.

## 7.4 Mise en œuvre institutionnelle

La mise en œuvre institutionnelle du programme et le rôle de chaque partie prenante du programme SAT Maroc est décrit ci-dessous :

- a- **La Banque Africaine est l'agence d'exécution du programme** : elle joue un rôle fiduciaire global et est responsable : (i) des aspects liés aux achats et aux paiements aux fournisseurs de services, (ii) surveillera régulièrement le travail effectué par les consultants et (iii) fournira des rapports réguliers aux donateurs. Le bureau de la Banque au Maroc (COMA) est responsable de la préparation et de la supervision du programme de pays du Maroc en coordination avec le bureau régional de Tunis et l'équipe Souk At Tammia Tunisie ;
- b- **Le Ministère de l'Economie et des Finances** supervisera les activités de la plateforme en partenariat avec l'UGP ;
- c- **L'unité de gestion du projet (UGP)** : La Banque signera un contrat unique avec une firme chargée de la gestion du projet (UGP). Cette dernière est chargée de fournir tous les services nécessaires à la mise en œuvre et à la coordination du programme. Elle comprendra dans son équipe, entre autre, les profils suivants : (i) un expert en communication; (ii) un expert en entrepreneuriat, (iii) un expert financier et (iv) un expert en suivi et évaluation. Ainsi, la Banque signera un contrat unique avec une UGP qui sera chargée de fournir tous les services nécessaires à la mise en œuvre et à la coordination du programme. Ainsi, son rôle sera de: (i) assurer l'exécution efficace des différentes activités de soutien non financier; (ii) mettre en place et gérer la plateforme de coordination de l'écosystème entrepreneurial et fournir toutes les activités d'assistance technique; (iii) coordonner le Comité de sélection pour les bénéficiaires de l'assistance technique financière et non financière; (iv) coordonner la production de rapports périodiques à présenter au Comité de Pilotage (consolider et présenter les rapports de tutorat et de suivi); et (v) consolider les rapports financiers et de mise en œuvre du projet reçus de l'agent financier.
- d- **Un intermédiaire financier identifié (Attijariwafabank)**, comme pour SAT Tunisie, pour assumer la responsabilité de la gestion des fonds et jouer le rôle de véhicule financier pour le transfert des subventions aux bénéficiaires. Un accord de partenariat est en cours de finalisation entre les deux parties. L'intermédiaire financier s'engage à gérer le compte réceptacle des montants qui sont attribués sous forme de dons aux entrepreneurs sélectionnés. Ensuite, après les instructions de la Banque, l'intermédiaire financier décaissera les montants indiqués par la Banque au profit des bénéficiaires, sans frais de gestion de compte ni autre frais. L'intermédiaire financier a les fonctions suivantes : (i) l'hébergement des ressources mobilisées pour le programme sur un compte spécial ouvert uniquement à cette fin, (ii) la préparation des directives financières et formats de rapports, (iii) la préparation des accords de subvention et signature desdits accords avec les bénéficiaires, (iv) le décaissement des montants aux bénéficiaires désignés par le comité de sélection, et, (v) la production de rapports financiers périodiques pour présentation au MEF, à la Banque et aux donateurs.

La négociation a été menée avec d'Attijariwafabank pour être l'intermédiaire financier pour plusieurs raisons :

- i) L'offre proposée est sans frais de gestion de compte ni autre frais ce qui représente une contribution nette du secteur privé au programme Souk At tammia ;
- ii) Attijariwafabank est un groupe bancaire marocain ;
- iii) Il s'agit de la première Banque marocaine et la 4<sup>e</sup> banque africaine : elle compte plus de 8,4 millions de clients et 17 696 employés sur 25 pays ;
- iv) Son déploiement à travers le territoire avec des agences et des directions régionales ;
- v) Le groupe bancaire a lancé l'initiative Dar Al Moukawil (la maison de l'entrepreneur), qui consiste à soutenir, sensibiliser et former les entrepreneurs afin de donner toutes les chances aux petites entreprises de grandir et de devenir des mastodontes dans leur domaine ;

- vi) Avec la création de Dar el Moukawil, la Banque elle affiche sa volonté de contribuer activement à l'encouragement de l'entrepreneuriat et à l'accélération du développement des TPE. Dar Al Moukawil est un concept exclusif dédié à l'accompagnement des TPE qui vient enrichir les services de la plateforme web gratuite « Daralmoukawil.com » ;
- vii) Attijariwafabank a mis en service l'espace digital Daralmoukawil.com, pour donner accès aux petites entreprises et aux porteurs de projets, à des formations et des informations dans tous les domaines liés à l'entrepreneuriat ;
- viii) « Daralmoukawil.com » c'est aussi une vaste base de données de vidéos, documents, modèles, guides, cours en ligne et webinaires mis gracieusement à la disposition des petites entreprises ;
- ix) Elle permet aussi des mises en relation avec des partenaires potentiels et des experts afin de les aider à entreprendre sereinement et à améliorer la gestion de l'entreprise ;

## VIII. Description des résultats attendus

Le programme d'appui à l'entrepreneuriat vise à : (i) coordonner les acteurs de l'écosystème entrepreneurial, (ii) faire émerger des réseaux et créer des synergies entre les acteurs et les programmes d'appui et de financement de l'entrepreneuriat, (iii) améliorer l'accès au financement des Start ups et TPME, (iv) réduire le taux de mortalité des TPME et, (v) contribuer à la création d'emplois durables.

La plateforme de coordination nationale de l'écosystème est mise en place et permet la synergie et l'amélioration de l'efficacité des différents programmes du secteur public et privé. Elle permettra l'organisation de huit (08) réunions de coordination de tous les acteurs.

Il est prévu de cibler un nombre de 800 entrepreneurs pour l'accompagnement technique. De la même manière, il est prévu d'octroyer un support financier à 250 entrepreneurs à travers les deux éditions de SAT Maroc (en comparaison avec 161 projets pour les deux éditions de SAT Tunisie).

## IX. Approche participative

La plateforme de coordination des acteurs de l'écosystème réunira la majorité des partenaires impliqués dans cette thématique au Maroc :

- i) **Les institutions de développement et bailleurs de fonds** : tels que la Commission de l'Union européenne, la Coopération allemande à travers la GIZ, la Banque islamique de développement, la Banque européenne de Reconstruction (BERD), la Coopération américaine et la Coopération britannique. Ces dernières apporteront à la plateforme leurs expertises sectorielles dans les différents domaines d'intervention liés au développement, leur capacité de mobilisation des fonds ainsi que leur capacité d'accompagnement et de soutien.
- ii) **Les entreprises privées** : leur valeur ajoutée réside dans leurs expertises entrepreneuriales au Maroc ainsi que leurs participations à des programmes de responsabilité sociale. Leur participation au sein de cette plateforme permettra également de mettre en contact directement, comme sur une place de marché, les bénéficiaires avec le monde de l'entreprise dans des secteurs porteurs, leur donnant ainsi la possibilité de bénéficier de leurs expertises et/ou de leurs réseaux commerciaux. La participation des entreprises du secteur privé permettra également de renforcer l'aspect partenariat entre le secteur public et le secteur privé et d'encourager d'autres intervenants du secteur à s'engager dans le processus de développement.

- iii) **La société civile** : pour son rôle de catalyseur, de diffusion de l'information et aussi de générateurs d'idées et de projets et d'acteurs actifs de soutien à la création d'entreprise.
- iv) **Les acteurs publics** : les institutions et entreprises publiques comme le Ministère de l'Industrie, la Caisse centrale de Garantie, Maroc PME et autres qui joueront un rôle particulier de facilitateur et fournisseur de soutiens complémentaires.

## **X. Les femmes dans le monde de l'entreprise au Maroc**

Au Maroc, à peine 12% de l'ensemble des entreprises sont dirigées par des femmes, dont la plupart dans le secteur des services. Ce constat met en exergue le chemin encore long à parcourir pour atteindre le seuil de parité. Il faut dire que la femme qui représente un peu plus de la moitié de la population, doit encore lutter pour s'affirmer et faire valoir la plénitude de ses droits dans la société. Malgré cela, sur le terrain, les femmes marocaines se battent encore contre les clivages sociaux et financiers. Pourtant, au sujet de l'égalité économique entre hommes et femmes, de nombreuses avancées ont été enregistrées, en théorie, dans le cadre législatif. Et la nouvelle Constitution est l'une de ces évolutions majeures. Et le code du travail consacre aussi plusieurs articles à la lutte contre les discriminations sexistes dans l'accès à l'emploi et au sein de l'entreprise. Enfin, elles déplorent un manque de perspectives d'évolution dans l'entreprise.

Dans le cadre du programme Souk At Tamnia, une attention particulière sera accordée aux projets portés par les femmes, et dans le cadre des critères d'évaluation des propositions, un système de bonification sera mis en place. Le projet prévoit que 35% des projets accompagnés seront portés par des femmes. En outre, pour assurer 35% de participation des femmes, diverses approches seront appliquées : (i) le genre sera un axe transversal de toutes les activités proposées, (ii) des activités spécifiques seront mises en place pour atteindre les entrepreneurs féminins (telles que des bonifications) et, (iii) établir des synergies avec les entités qui travaillent sur l'autonomisation des femmes et la réduction des inégalités entre les sexes.

## **XI. Impact sur l'environnement**

Etant donné que les populations défavorisées sont les plus susceptibles d'être affectées par le changement climatique, le programme accorde une attention particulière à l'impact environnemental de ses projets bénéficiaires.

Dans la démarche de mise en œuvre, ceci sera reflété à trois (3) niveaux :

- i) Au niveau de la sélection, le formulaire de candidature fera de la protection de l'environnement un critère additionnel. Ainsi, tout projet non conforme aux lois environnementales nationales ou susceptible d'avoir un impact négatif sur l'environnement sera automatiquement rejeté, à moins de présenter des mesures appropriées d'atténuation de ces impacts.
- ii) Dans le contrat d'allocation du don, une clause d'engagement du lauréat à respecter l'environnement sera introduit, sous peine de la suspension ou de l'annulation du don.
- iii) Au niveau du suivi, dans les rapports périodiques, une rubrique sera consacrée à cette problématique, permettant d'évaluer l'impact négatif, s'il y a lieu, que le projet est en train d'avoir sur l'environnement.

## XII. Coûts estimatifs des activités

Le coût total estimatif du programme est de 4,572 millions d'euros soit 3,930 millions d'unité de compte.

### 12.1 Coûts estimatifs détaillés (ventilés en coûts en devises et en monnaie nationale)<sup>1</sup>

Categories de dépenses	Cout Total Euros	Coût total en UC (taux juillet 2018)	Coût total en MAD (taux juillet 2018)
Mise en place de la plateforme de coordination	60 000	49 729,39	665 781,39
Organisation des réunions de la plateforme de coordination	6 400	5 304,47	71 016,68
Programme de renforcement des capacités pour les acteurs du secteur public et les ONG	133 332	110 508,65	1 479 499,40
Organisation d'évènements et conférences relatives à l'entrepreneuriat.	152 000	125 981,12	1 686 646,19
Campagne de Communication (sensible aux genre)	200 000	165 764,63	2 219 271,30
Système informatique	144 000	119 350,53	1 597 875,33
Conception détaillée du programme et de ses modalités d'exécution.	36 000	29 837,63	399 468,83
Etablissement des Partenariats	60 000	49729,39	665 781,39
Subventions à décaisser aux entreprises sélectionnées	2 000 000	1 657 646,95	22 192 712,98
Renforcement de capacités pour les entrepreneurs présélectionnés.	125 000	103 602,89	1 384 044,56
Coaching avant et après-crédation	300 000	248 646,95	3 328 906,95
Assistance non financière aux entrepreneurs (accès au marché, support technique)	100 000	82 882,32	1 109 635,65
Management du Programme Unité de gestion du programme (UGP)	1 188 278	990 231,66	13 201977,77
<b>Total Programme</b>	<b>4 505 010</b>	<b>30739 354,21</b>	<b>47 506 475,63</b>

### 12.2 Plan de financement

Les montants indiqués sont en Euros						
	2018	2019	2020	2021	2022	Total
						-
						-
Mise en place de la plateforme de coordination	60 000					60 000
Organisation des réunions de la plateforme de coordination	-	1 600	1 600	1 600	1 600	6 400
						-
Programme de renforcement des capacités pour les acteurs du secteur public et les ONG		33 333	33 333	33 333	33 333	133 332
						-

<sup>1</sup> La Banque, en tant qu'administrateur du TFT, perçoit des frais d'administration de 5% sur chaque don TFT qu'elle administre. Ces frais, d'un montant de 237 106 € pour ce don, représentent les frais de gestion de la Banque et sont distincts des coûts du projet. Ils ne sont donc pas repris dans le tableau des coûts de ce projet.

Organisation d'évènements et conférences relatives à l'entrepreneuriat.	16 000	52 000	68 000	8 000	8 000	152 000
Campagne de Communication		75 000	25 000	75 000	25 000	200 000
Système informatique	20 000	50 000	37 000	37 000	-	144 000
						-
Conception détaillée du programme et de ses modalités d'exécution.	36 000					36 000
Etablissement des Partenariats	60 000	-				60 000
Subventions à décaisser aux entreprises sélectionnées			600 000	500 000	900 000	2 000 000
Renforcement de capacités pour les entrepreneurs présélectionnés	-	62 500	-	62 500	-	125 000
Coaching avant et après création	-	-	150 000	37 500	112 500	300 000
Assistance non financière aux entrepreneurs (accès au marché, support technique)	-	-	25 000	50 000	25 000	100 000
Management du Programme Unité de gestion du programme (UGP)		300 000	300 000	300 000	288 278	1 188 278
<b>Total Programme</b>	<b>192 000</b>	<b>574 333</b>	<b>1 239 933</b>	<b>1 104 933</b>	<b>1 393 711</b>	<b>4 505 010</b>

### 12.3 Coûts estimatifs par composantes

Composantes/ Coûts	Coûts en Euros
Composante 1 : Plateforme de coordination nationale	673 711
Composante 2 : Appui technique aux entrepreneurs et acteurs de l'écosystème	1 803 299
Composante 3 : Appui financier aux porteurs de projets	2 000 000
Coût global du programme	4 505 010

### 12.4 Coûts par catégories de dépenses

Catégories de dépenses	Coût Total Euros
Services	2 505 010
Divers (subventions aux entrepreneurs)	2 000 000
Total programme	4 505 010

## XIII. Mode de passation des marchés des services et de biens limités (le cas échéant)

### 13.1 Acquisitions de services

Toutes les acquisitions de services de consultants se feront conformément aux Règles et Procédures pour l'utilisation des consultants de la Banque, seront soumises à la politique et aux procédures institutionnelles d'acquisitions de la Banque définies dans la Directive Présidentielle 02/2012 du 21 février 2012. L'acquisition des services des prestataires de services se fera au moyen de la méthode de sélection basée sur la Qualité et le

Coût (SBQC). L'acquisition des services du cabinet chargé de l'unité de gestion du projet se feront sur la base de la Sélection basée sur la Qualité et le Coût (SBQC).

### **13.2 Mode de passation des marchés pour les activités de formation**

**Avis général de passation des marchés :** Afin d'informer à l'avance les soumissionnaires potentiels des appels d'offres importants programmés dans le cadre du projet, un Avis Général de Passation des Marchés devra être publié. Le texte de l'avis général de passation des marchés sera convenu avec le MEF et sera publié dès l'approbation par la Banque de Don dans au moins un journal national de grande diffusion, sur le site Internet de la Banque et sur UN Développement Business (UNDB) online conformément aux dispositions de l'article 2.5 des règles de la Banque pour l'utilisation des consultants. L'avis général de passation des marchés comprendra la liste des biens et des missions de consultants.

**Avis à manifestation d'intérêt :** Les avis à manifestation d'intérêt seront publiés pour chaque consultation dans au moins un journal national à grande diffusion (le journal officiel national le cas échéant), sur le site web de la Banque et dans l'UNDB online.

**Publication de l'attribution du contrat :** Après l'attribution du contrat, les résultats devront être publiés sur le site de la Banque et l'UNDB online conformément aux dispositions de l'article 2.28 des règles et procédures de la Banque pour l'utilisation des consultants.

**Plan de passation des marchés :** La Banque s'assurera de la conformité de la passation des marchés avec l'accord de don et ses Règles en la matière. Le premier plan de passation des marchés couvrira la période totale du projet. La Banque mettra à jour ledit plan tous les ans ou selon le besoin, mais toujours sur les 18 mois suivants pendant la durée de mise en œuvre du projet.

## **XIV. Gestion financière**

Les systèmes de gestion financière au sein de la Banque incluent la planification et la mise en œuvre du budget, la passation des marchés, la comptabilité, la préparation des états financiers, les rapports et le contrôle interne ainsi que la vérification. Les systèmes de gestion financière, les règles et les garanties de la Banque s'appliqueront à la gestion des ressources hébergées par le fonds mais des délais plus courts seront recherchés auprès de la direction de la BAD pour accélérer les achats afin d'assurer la livraison des activités de la plateforme. Les comptes du projet feront l'objet d'un examen annuel par l'auditeur externe de la Banque. Le rapport d'audit sera soumis aux donateurs sur demande. Etant donné que les fonds sont gérés par la Banque, les décaissements sur les ressources du don seront effectués conformément aux procédures internes et suivront les mêmes procédures que ceux utilisés pour les dépenses administratives. Le projet prévoit deux types de dépenses : (i) les services de conseil et (ii) le soutien financier aux PME et aux startups. A cette fin, les paiements pour les services de conseil seront effectués conformément à la matrice de délégation des pouvoirs et aux directives et procédures financières internes de la banque. En ce qui concerne le programme de financement TPME (composante 3), les modalités et conditions de décaissement de cette composante dépendront du schéma institutionnel et financier proposé par les consultants recrutés. Afin de valider les résultats de la mission des consultants et de définir les modalités et notamment celles de transfert des fonds aux entrepreneurs sélectionnés (accompagnement financier), la Banque utilisera les mêmes procédures que Souk At Tanmia Tunisie.

## XV. Calendrier d'exécution

	2018	2019				2020				2021				2022			
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1. Recrutement du consultant individuel																	
2. Mise en place de la plateforme de coordination																	
3. appui à la plateforme de coordination																	
4. Recrutement de l'UGP																	
5. appui non financier aux porteurs de projet																	
6. Identification de l'intermédiaire financier																	
7. Mise en œuvre de l'appui financier																	

## XVI. Conclusion

Le Partenariat Souk At Tanmia est un instrument important parce qu'il constitue une réponse concrète et immédiate aux nouvelles orientations de la Banque concernant la recherche de partenariats innovants, ainsi qu'une alternative viable aux mécanismes traditionnels d'assistance aux groupes bénéficiaires cibles, à coût réduit.

Le montage institutionnel et la structure de gouvernance proposés permettent l'appropriation et l'institutionnalisation du Partenariat par tous les partenaires conjointement et individuellement, et par le gouvernement marocain.

Les règles et procédures régissant le Fonds fiduciaire multi-donateurs pour les pays en transition (TFT) administré par la Banque stipulent que toute opération d'une valeur supérieure à 1 million USD doit être préalablement approuvée par le Conseil d'Administration de la Banque. Le programme Souk At Tanmia Maroc appartient à cette catégorie.

Compte tenu de ce qui précède, les Conseils d'Administration de la Banque et du Fonds sont priés d'approuver l'octroi d'un don d'un montant de 4 505 010 euros, sur les ressources du TFT, pour le financement du programme Souk At Tanmia Maroc, qui sera mis en œuvre par la Banque, selon les conditions et modalités énoncées dans le présent rapport.

## ANNEXE 1 : APERÇU DU PROGRAMME SOUK AT TANMIA TUNISIE

Au lendemain de la révolution de 2011, la Banque africaine de développement, en collaboration avec plusieurs partenaires, notamment des donateurs, des entités publiques et privées ainsi que des organisations de la société civile et des institutions académiques, a lancé Souk At Tanmia, une initiative visant à s'attaquer au problème du chômage en Tunisie. L'objectif de Souk At Tanmia est de créer des opportunités pour les entrepreneurs mal desservis en les aidant à démarrer ou développer leur propre entreprise. Ce faisant, les entrepreneurs créent des emplois et des revenus pour eux-mêmes et pour les autres et contribuent à créer une nouvelle dynamique économique dans les régions intérieures mal desservies du pays. L'initiative a été structurée comme un partenariat qui met à profit l'expertise, le réseau et les ressources de différents partenaires. Grâce à cette structure et à la diversité des partenaires, Souk At Tanmia a pu offrir à la fois des financements (sous forme de subventions) et une aide non financière (formation, coaching et mentorat) à des entrepreneurs sélectionnés.

Le Souk At Tanmia occupe une position particulière dans l'écosystème tunisien compte tenu de ses deux caractéristiques uniques. Premièrement, il offre un soutien non financier aux bénéficiaires (formation, coaching, mentorat et accès au marché), en plus d'une aide financière. Ceci le différencie de la plupart des entités et des programmes disponibles en Tunisie, qui offrent uniquement du coaching, du mentorat ou un soutien financier. Deuxièmement, SAT est un partenariat qui s'appuie sur les avantages comparatifs et le réseau des différentes entités nationales et internationales publiques et privées. Cela lui permet de fournir un soutien fort et complet et de maximiser l'impact et la visibilité de ses interventions. Notamment, Souk At Tanmia représente la plus grande mobilisation connue de partenaires en Tunisie, regroupant une vingtaine d'entités internationales et nationales. Ces derniers ont été sélectionnés en fonction de leur domaine d'expertise et de leur position de leader dans leurs domaines respectifs.

A travers ses deux éditions (juillet 2012 et avril 2014), Souk s'est révélé extrêmement efficace pour atteindre ses objectifs. Les principaux résultats sont résumés dans le tableau 1. Notamment le gouvernement danois a été parmi les premiers partisans de l'initiative

Compte tenu de ses réalisations positives, SAT a réussi à développer un concept unique qui défie désormais les banques (encouragées à financer les projets Souk en raison du soutien non financier que reçoivent les bénéficiaires) et les entités du secteur public (qui sont encouragées à collaborer avec le programme car ils voient des résultats tangibles). À titre d'illustration, 8 projets bénéficiaires de la deuxième édition (sur 100) ont été entièrement financés par des banques non partenaires. Le SAT a également mis en place un partenariat avec le Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle en Tunisie pour tirer parti de l'expérience de Souk, et partager le modèle de coordination entre les parties prenantes de l'écosystème.

### Partenaires Souk 1:



### Partenaires Souk 2:



Tableau 1 : Principales réalisations de Souk At Tanmia Tunisie

	<b>Edition pilote</b>	<b>Seconde édition</b>
Nombre de bénéficiaires de projets	61 projets	100 projets
Accès aux financements et effet de levier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dons: USD 0.89 million</li> <li>• Total des ressources mobilisées : USD 2 millions.</li> <li>• Effet multiplicateur (par rapport aux dons) : 2.24</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dons distribués: USD 1.8 million</li> <li>• Total des ressources mobilisées (y compris les dons) USD 6 million</li> <li>• Effet multiplicateur : 3.3</li> </ul>
Impact de développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 54% des bénéficiaires sont des jeunes ;</li> <li>• 64% des bénéficiaires sont issus de régions défavorisées ;</li> <li>• 33% sont des femmes entrepreneurs;</li> <li>• 34% sont chômeurs;</li> <li>• 530 emplois créés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 66% des bénéficiaires sont des jeunes ;</li> <li>• 50% des bénéficiaires sont issus de régions défavorisées ;</li> <li>• 36% sont des femmes entrepreneurs ;</li> <li>• 50% sont chômeurs;</li> <li>• 800 emplois créés.</li> </ul>
Renforcement de capacités des entrepreneurs et des entreprises	<p>Renforcement de capacités : Formation entrepreneuriale de 3 jours axée sur le développement de plan de développement financier et la gestion d'entreprise de base pour 300 entrepreneurs</p> <p>Coaching et mentorat: 12 mois de coaching et de mentorat pour 100 projets</p>	<p>Renforcement de capacités : 60 heures “construire votre entreprise” et formation pour 250 entrepreneurs</p> <p>Coaching et mentorat : • 19 mois de stage (9 mois dédiés à la levée de fonds) Période de mentorat de 6 à 12 mois.</p>
Renforcement de la culture entrepreneuriale et autonomisation économique des jeunes	Participation à 8 événements sur la promotion de l'emploi, l'entrepreneuriat et l'autonomisation économique des jeunes	<p>-Lancement d'un cycle de conférences innovant et Organisation de 7 conférences sur les défis de l'entrepreneuriat suivies d'ateliers thématiques. (850 personnes mobilisées).</p> <p>- Participation à 17 événements de promotion de la culture entrepreneuriale.</p>
Appui aux démarches administratives (facilitation)		<p>-Réduction de 128 à 86 jours du temps de traitement pour accéder à un fonds gouvernemental offrant un soutien aux entrepreneurs.</p> <p>-Réduction de 45% en moyenne de la durée du processus de demande pour différentes institutions financières.</p>

## ANNEXE II : APERÇU DE L'ÉCOSYSTÈME DE L'ENTREPRENARIAT MAROCAIN

L'écosystème entrepreneurial marocain est encore naissant. La plupart des acteurs ont été créés il y a moins de trois ans, la majorité des initiatives actuelles ayant été initiées suite au Sommet Mondial de l'Entrepreneuriat organisé à Marrakech en 2014. Le secteur se développe sous l'impulsion du gouvernement et est actuellement dominé par les initiatives publiques et les ONG. Les initiatives privées restent limitées tant en nombre qu'en impact

### Les principaux acteurs de l'écosystème de l'entrepreneuriat

	Entités	Spécialité	Description	Type d'appui	capital
Incubateurs/ accélérateurs	Eirene 4Impact	Jeune (moins de 35 ans) Femmes	Générer, incuber et développer des entrepreneurs à fort potentiel et participer à la mise en œuvre de modèles socio-économiques et d'écosystèmes innovants. Partenariat récent avec l'incubateur français NUMA	Formation : programme de 4 semaines pour développer un ensemble de compétences en entrepreneuriat • Incubation : 3 mois de soutien et de formation spécialisée (impact et l'analyse de rentabilisation) • lancer le démarrage	500k-1500k
	Réseau Entreprendre Maroc	Fort impact	Un réseau de soutien peer-to-peer visant à enrichir les projets des nouveaux entrepreneurs avec les retours d'expériences, à prévenir leur isolement et à favoriser le partage d'expériences ainsi qu'à les intégrer dans l'écosystème économique.  Présent dans 7 villes marocaines	•Financement • Mentorat (jusqu'à 3 ans) •La mise en réseau	Prêt d'honneur < 100.000 MAD sans intérêts ni garantie
	Dare Inc.	Entreprise sociale	Programme d'incubation et d'accélération visant à soutenir les entreprises sociales (de l'idéation la croissance vers les marchés).  Deux fois par an, sélectionne les entrepreneurs sociaux les plus prometteurs, innovants. (appui de 4 à 12 mois afin de développer leurs idées).	Mentorat • Co-création • Financement	Financement des semences 30 000 drh • Accès aux réseaux locaux et internationaux • Accès aux plateformes de financement participatif
	Espace Bidaya (2015)	Entreprise sociale	L'incubateur Social Green Tech a	Mentorat stratégique	• NA

		technologie verte	démarré à Casablanca en 2015 en se concentrant sur l'innovation et les startups à fort impact. Incube 12 startups par an pendant une période de 12 mois minimum.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entraînement</li> <li>•La mise en réseau</li> <li>•Un espace de travail commun</li> <li>• Accès au réseau Impact</li> </ul>	
ONG	CEED Morocco (2013)		Pilote la croissance économique en développant, en reliant et en conseillant les entrepreneurs pour renforcer leurs entreprises. Basé sur un modèle d'égal à égal où les entrepreneurs partageraient leurs expériences, aideraient les autres à surmonter les défis et développeraient la confiance dans les autres membres du réseau.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Renforcement de capacités</li> <li>•Connexions de marché</li> <li>•Engagement communautaire</li> <li>• Accès au capital</li> </ul>	Préparation et accès au réseau des investisseurs
	Le centre marocain de l'innovation et de l'entreprise sociale	Entreprise sociale	Dédié à la recherche de solutions entrepreneuriales et innovantes à tous les défis sociaux au Maroc. Il a été fondé en 2012 par un groupe de 17 personnes enthousiastes au sujet du changement social au Maroc. <sup>11</sup> SEP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisation et plaidoyer</li> <li>•Éducation</li> <li>•Recherche</li> <li>• Incubation</li> <li>• Coworking</li> </ul>	• NA
	Start up your Life		Identifier, rassembler et responsabiliser les entrepreneurs innovants au Maroc	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sélection</li> <li>• Commentaires et mentorat</li> <li>•Visibilité et réseautage</li> <li>•Accès au financement</li> </ul>	NA
	Maroc startup		Éduquer, inspirer et connecter les jeunes entrepreneurs et faciliter l'accès au soutien nécessaire au succès	Des compétitions thématiques variées en partenariat avec des acteurs internationaux	• 100k
	Injaz al Maghrib (smart start)		Démarrage de la création et du support en partenariat avec CEED et Attijari Finance Corp	Programme de mentorat de 6 mois <ul style="list-style-type: none"> <li>•La mise en réseau</li> <li>• Accès aux investisseurs</li> <li>• Mentorat</li> </ul>	• NA

				• Accès aux réseaux Accès aux sources de capital intelligent	
	Endeavor	Fort impact	Encourager l'entrepreneuriat à fort impact	•	• NA
Initiatives gouvernementales	Maroc Numeric		Fonds public-privé de capital-risque dédié aux entreprises à fort potentiel opérant dans le secteur des nouvelles technologies	•Financement •Siège (s) du conseil pour conseils et suivi •Assistance opérationnelle •La mise en réseau	• 1-8M MAD • Access to business angels network
	Centre Marocain de l'Innovation	Technique	Gérer, promouvoir et soutenir un projet innovant	Financement •Technique de soutien	Intilak: <1M MAD Tatwir: <4M MAD
	OCP Entrepreneurship Network		Promotion et soutien des écosystèmes d'entrepreneuriat marocain	• Financement • Support technique	NA
Précurseurs	Atlas Business Angels		Ne fonctionne plus		
	MNF Angel (Maroc Numeric + OCP)	Technique	Session de pitch mensuelle	Financement •Support technique	100K – 1M

Une première observation sur le paysage marocain est la faiblesse du marché des start-ups. Le nombre de start-up au Maroc a été estimé à 200, contre entre 2400 et 3200 à Paris et entre 14 000 et 19 000 dans la Silicon Valley. En tant que tel, une première priorité est de se concentrer sur la phase initiale et de créer un environnement adéquat pour la gestation et le développement des entreprises à un stade précoce en renforçant les services de soutien aux premières étapes telles que l'incubation, l'accélération, l'assistance technique, etc.

Quelques ONG, internationales et locales, sont actives dans ce premier espace et offrent plusieurs services de soutien, notamment des événements liés à l'entrepreneuriat, des concours, du mentorat, de la formation, des espaces de co-working à faible coût, etc. Cependant, les initiatives, bien qu'elles donnent accès à des plateformes et à des réseaux d'investisseurs, ne fournissent pas de financement elles-mêmes.

Du côté public, la fondation OCP était de plus en plus active dans l'espace de l'entrepreneuriat, principalement en soutenant l'écosystème. Elle n'investissait pas directement dans les start-ups, mais elle soutenait les ONG, les incubateurs et les autres acteurs qui le font. Actuellement cette fondation a suspendu ses financements et est en train de restructurer son intervention.

Maroc Numeric est également un fonds de capital-risque public-privé dédié aux entreprises à fort potentiel opérant dans le secteur des nouvelles technologies. Il a été initié par le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies en partenariat avec BMCE Bank, Attijariwafabank, la Caisse de Dépôts et de Gestion et la Banque Centrale Populaire. Il offre des tickets allant de 1 à 8MDh, ce qui correspond exactement à la fourchette de financement la plus importante au Maroc (fonds propres nécessaires <10MDhs). Ces billets sont généralement trop chers pour les investisseurs providentiels et pas assez importants pour les fonds institutionnels existants. La taille du ticket cible est donc correcte, avec une taille de fonds globale de 100 millions de dirhams, le fonds n'a pas l'impact nécessaire pour jouer le rôle de transformateur. De plus, il dispose d'une stratégie de niche spécialisée dans les nouvelles technologies et donc non accessible à tous les autres secteurs d'activité.

Maroc Numeric a également créé récemment un fonds d'investisseurs providentiels, « MNF Angels », qui est également axé sur la technologie et offre des billets de 100 000 MAD à 1 MAD. Actuellement, MNF Angels est le seul fonds providentiel notable au Maroc. Atlas Business Angels, un réseau Angel antérieur, a cessé de fonctionner. L'investissement providentiel est donc un autre point faible de l'écosystème actuel qui devrait être renforcé.

Sur le plan privé, Eirene 4Impact, Réseau Entreprendre Maroc, Dare Inc. et Espace Bidaya sont les principaux incubateurs / accélérateurs, offrant un large éventail de services d'assistance technique et de soutien. Ils fournissent également des fonds, certains en équité et d'autres en dette. La taille de leurs tickets varie entre 30 000 MAD (3 000 \$ US) et 1 500 000 MAD (150 000 \$ US).



## **Lettre d'engagement SOUK AT-TANMIA MAROC**

Nous soussignés, Attijariwafa bank société anonyme au capital de DH 2.035.272.260, Siège Social : 2, boulevard Moulay Youssef, Casablanca, Agréée en qualité d'établissement de crédit par arrêté du ministre des finances et de la privatisation n° 2269-03 du 22 décembre 2003 tel que modifié et complété - RC 333, représentée par **M. Karim Idrissi Kaitouni et M. Issam Maghnoij**, respectivement **directeur exécutif en charge du marché des Entreprises et responsable du Marché de la TPE**,

confirmons, par la présente lettre, notre engagement pour un partenariat avec la Banque Africaine de Développement, en tant **qu'intermédiaire financier** dans le cadre du programme d'appui à l'entrepreneuriat « **SOUK At-TANMIA** »

**M. Issam Maghnoij**  
Responsable du Marché de la TPE

**M. Karim Idrissi Kaitouni**  
Directeur exécutif  
en charge du marché des Entreprises

## **ANNEXE 4 : UNE NOUVELLE INITIATIVE : INNOV INVEST FUND**

### 1. Justification de l'initiative :

Afin de répondre aux besoins des entreprises innovantes à fort potentiel de croissance aux premiers stades de leur développement, les autorités marocaines ont lancé en 2016 une nouvelle initiative, le fonds Innov-Invest (IIF ou F2I). Ce fonds vise à combler un déficit dans l'offre de financement pour les jeunes entreprises innovantes de petite et moyenne taille et pour catalyser le marché du capital risque (CR). L'initiative permettra également de relever le défi de la faiblesse de l'expertise des acteurs de l'écosystème soutenant les entrepreneurs et de stimuler la création d'entreprises viables.

### 2. Activités du fonds Innov-Invest :

Le fonds a deux activités principales: (i) un programme de financement; et (ii) un programme de soutien à l'écosystème.

Le programme de financement, l'IIF, ciblera: le stade idéation, le stade précoce et le stade venture capital. L'équité ou la quasi-équité sera canalisée vers des intermédiaires sélectionnés qui investiront dans des start-up innovantes. Les investissements seront soutenus par des activités non financières, généralement fournies par des entités actives dans l'écosystème. Les fonds publics permettront de mobiliser des fonds privés pour un montant équivalent. Les financements sous forme de business Angel seront intégrés parallèlement aux capitaux de démarrage et de capital-risque. En effet, les business angels investissent dans des sociétés à un stade beaucoup plus précoce et à un risque plus élevé, avec une taille de billet d'investissement plus petite que celle des fonds de capital-risque. Par conséquent, les coûts de gestion pour les fonds Angel sont plus élevés. Pour mettre en œuvre le programme de financement, plusieurs entités de business angels seront labialisés par un processus compétitif. Le billet d'investissement sera plafonné à 500 000 \$ maximum. Pour les investissements de démarrage et de capital-risque, le billet d'investissement ciblé a une moyenne de 500 000 \$. Des fonds seront sélectionnés pour mobiliser le financement privé, égal à l'investissement public, et pour gérer les investissements dans les PME innovantes. Pour attirer les investisseurs privés, cette activité entraîne un coût de transaction plus élevé que la normale pour les gestionnaires de fonds sélectionnés.

Dans le cadre de l'appui à l'écosystème, l'objectif est de stimuler de nouvelles entreprises innovantes, en renforçant l'intervention des acteurs de l'écosystème. Principalement, le programme proposera trois produits (pour lesquels un budget de 2 millions de dollars chacun est alloué):

- Subventions anticipées: pour la première étape de l'entrepreneuriat pour aider l'entrepreneur ou le démarrage à tester la viabilité de l'idée d'entreprise, une subvention, jusqu'à US \$ 20 000 chacun, sera accordée aux entrepreneurs et aux jeunes PME innovantes.
- Soft Loans: pour les start-up nouvellement créées, pour financer la commercialisation de leur innovation. Le montant maximal du prêt peut atteindre 50 000 USD et peut être remboursé en cas de réussite du projet ou converti en subvention si le projet échoue.
- Soutien à l'entrepreneuriat: Cibler principalement les fournisseurs d'écosystèmes pour fournir un mentorat à une centaine d'entrepreneurs et renforcer la communauté des investisseurs providentiels. Cela permettra d'approfondir l'écosystème entrepreneurial marocain.

### 3. Arrangements institutionnels

Ministère de l'Economie et des Finances (MEF). Le MEF est à l'origine de l'initiative Innov Invest Fund. A ce titre, le MEF a conçu l'initiative, mis en place le fonds, consulté les différentes parties prenantes pour développer l'appropriation et mobilisé les Ressources (dette, dons, AT). Un prêt de 50 millions USD de la Banque mondiale a été signé en 2017.

Rôle de la Caisse centrale de garantie (CCG) : La GCC a été mobilisée par le MEF pour aider à la mise en place du Fonds Innov Invest. Le MEF a délégué à la GCC la gestion du Fonds Innov Invest en 2016 (activité soutenue par la Banque lors de la mise en œuvre du PACEI).

La gouvernance : deux comités ont été mis en place pour superviser l'initiative. Ils sont tous deux dirigés par le MEF. Le comité de pilotage est en charge de la stratégie globale du fonds, tandis que le comité technique est en charge de la supervision des instruments développés.

Les Fonds de démarrage: ces fonds sont en charge de la mise en œuvre du programme de financement. Ils s'appliquent au fonds géré par la GCC. 4 fonds ont été labellisés par Innov Invest en 2017 (Azur Innovation, Fonds de Croissance Seaf Maroc, Maroc Numeric Fund II et Green Innov Invest). Innov Invest injectera 300 MMAD dans ces fonds qui mobiliseront à leur tour 400 MMAD.

Le Fonds de pré-amorçage: Ces fonds sont en charge de la mise en œuvre du soutien de l'écosystème. 6 fonds ont été labellisés par Innov Invest en 2017 (éditeur APP, Cluster solaire, Impact Lab, R & D Maroc, Réseau Entreprendre Maroc, Strat UP Maroc).

**ANNEXE 5 : LETTRE D'ADHESION AU PROGRAMME DU MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES**



03370181818181818

31 JUL 2018

A Madame

La Représentante-Résidente de la Banque Africaine de Développement au  
Maroc

-Rabat-

Objet : Programme d'appui à l'entrepreneuriat

Madame la Représentante,

Comme vous le savez, le Royaume du Maroc a fait de la promotion et du développement de l'entrepreneuriat et en particulier des jeunes entreprises et des start-ups, une priorité majeure dans sa politique de développement.

A cet égard, le programme d'appui à l'entrepreneuriat, initié par la Banque Africaine de Développement, s'inscrit dans la lignée des efforts menés et revêt une importance particulière de par ses objectifs en termes de recherche de synergies entre les acteurs de l'écosystème et de renforcement des programmes de financement et d'appui à l'entrepreneuriat.

Aussi, nous exprimons notre adhésion et soutien à ce projet structurant, dans ses deux composantes en l'occurrence, i) la mise en place d'une plateforme de coordination nationale de l'écosystème entrepreneurial et ii) le lancement d'une offre de services d'appui à l'entrepreneuriat dans le cadre du projet « Souk Attanmia ».

Enfin, je saisis cette occasion pour remercier la Banque pour les efforts déployés, conjointement avec la Direction du Trésor, pour la mise en œuvre de ce projet.

Veuillez agréer, Madame la Représentante, l'expression de ma haute considération.

Ministre de l'Economie et des Finances  
x  
Signé: Mohammed Boussaid