

Le titre

centre marocain de



CONJONCTURE



sommaire

édito

EDITO

Compréhension.....1

INTERNATIONAL

La Mise à Niveau  
Décalage entre besoins  
et financements .....3

DYNAMIQUE ÉCONOMIQUE

Entreprise et Formation  
Professionnelle  
L'épreuve de la mise à niveau .....6

Normalisation et Qualité  
Un volet du programme de mise  
à niveau .....8

PERSPECTIVES SECTORIELLES

Fonds de Garantie  
Niveau d'engagement .....10

POINT DE CONJONCTURE

Le Programme de Mise à Niveau  
Déficiences d'une mécanique  
institutionnelle .....12

ENTREPRISES ET MARCHÉS

Le Capital-investissement  
Partenariat stratégique et  
consolidation financière .....13

LETTRE MENSUELLE ECONOMIQUE ET  
SOCIALE EDITÉE PAR LE CENTRE  
MAROCAIN DE CONJONCTURE

Fondateurs

FOUNDATION ONA  
BANQUE COMMERCIALE DU MAROC

Partenaires

ODEP / MAROC TELECOM  
RAM / ONEP / GROUPE AFRIQUIA  
ASSURANCES ES SAADA

Directeur de la publication

HABIB EL MALKI

Comité scientifique

Abdelali DOUMOU - Habib EL MALKI  
Larabi JAIDI - Ahmed LAABOUDI  
Abdellatif MAZOUZ - M'hamed TAHRAOUI

Compréhension

Formulée en 1997- soit deux années après la signature de l'accord d'Association - la politique de mise à niveau vise à assurer la réussite de la transition économique du Maroc dans la perspective de son ancrage à la Zone de Libre Echange avec l'UE. La réalisation d'un tel objectif devrait s'accompagner d'un renforcement des capacités compétitives de l'entreprise marocaine. A cet effet, la politique proposée comporte deux principaux volets où sont déclinés les actions à entreprendre et les moyens financiers à mobiliser. Les premières visent la mise en place de mesures revêtant une triple portée : horizontale, sectorielle et spécifique. Le côté financier de la mise à niveau est une affaire essentiellement interne, l'apport extérieur ne peut servir que d'appoint. Aussi, des lignes de financement appropriées ont été prévues, les capacités d'intervention de certaines institutions financières ont été renforcées et la promotion de nouvelles formules telle que la gestion pour compte de tiers a été encouragée.

Cinq ans après sa mise en œuvre, une première évaluation de ces actions laisse transparaître la faiblesse du nombre des entreprises bénéficiaires et une modicité des investissements réalisés dans le cadre de ce programme. Ces faibles performances résulteraient particulièrement des multiples incompréhensions qui ont marqué les premiers pas de cette politique.

Un déficit d'anticipation serait le premier facteur explicatif. En effet, les expériences comparées montrent que les périodes de transition économique s'accompagnent inévitablement d'un mouvement de restructuration des entre-

prises exposées à la concurrence étrangère. L'adhésion à l'accord d'Association aurait dû s'accompagner d'une évaluation du coût de l'ouverture de l'économie nationale sur la cartographie future de notre tissu industriel et la détermination de nouvelles priorités en phase avec les exigences du nouveau contexte. L'inadéquation entre les exigences d'une véritable restructuration et les priorités de la politique économique constitue le deuxième déterminant de la faiblesse de ces résultats. Dominées par la recherche de performances financières, les préoccupations de modernisation des entreprises n'ont pas eu suffisamment d'écho au niveau de la politique économique. Un tel décalage, coïncidant avec l'absence de perspectives claires en matière d'incitations serait à l'origine du sentiment largement répandu chez les opérateurs selon lequel la politique d'ouverture se traduirait par la reconversion des métiers : abandon des activités productives au profit du négoce, présentant moins de risque mais, peu générateur de valeur ajoutée.

En somme, et au delà de l'adhésion aux objectifs à long terme, une plus grande efficacité de la politique de modernisation du tissu productif est tributaire d'un dépassement de ces différents décalages. Un changement d'approche serait le premier pas dans cette direction. Il s'agit, en fait, de surmonter le mur d'incompréhensions séparant les pouvoirs publics en tant que responsables de l'architecture d'ensemble de la politique générale d'habilitation du tissu industriel et les principaux concernés que sont les opérateurs économiques.



## La Qualité ça sert à rendre la vie beaucoup moins chère

Pour Tube et Profil, le choix de la qualité est un choix stratégique. Ce n'est pas seulement une nécessité, c'est aussi une conviction. Tous les secteurs clients et partenaires de Tube et Profil exigent aujourd'hui et plus qu'hier, une qualité de produits et de services irréprochable. La mondialisation est à nos portes et la qualité est devenue une notion universelle. Tube et Profil s'est inscrite résolument dans cette nouvelle dynamique pour continuer de répondre, comme toujours, à toutes les exigences de qualité de tous ses clients et partenaires.



L'alliage de l'expérience et de l'acier



# La Mise à Niveau

## Décalage entre besoins et financements

**La problématique de mise à niveau se pose avec de plus en plus d'acuité à mesure que l'économie nationale s'ouvre sur l'espace économique européen et international. L'expérience vécue ces dernières années fait apparaître un important décalage entre les besoins en ressources qu'implique une véritable stratégie de mise à niveau et les moyens financiers mobilisés tant au plan interne qu'externe.**

La stratégie de mise à niveau initiée par les pouvoirs publics au lendemain de la conclusion de l'Accord d'Association avec l'union européenne s'est fixée comme objectif de favoriser la restructuration du système de production à travers un programme d'action portant aussi bien sur le cadre économique global que sur les conditions propres aux activités sectorielles. Les principales mesures retenues ayant trait à l'environnement global de l'entreprise ont concerné l'amélioration du cadre réglementaire et institutionnel à travers l'adoption d'une série de textes de lois relatifs en particulier au code de commerce, à la loi sur les sociétés, aux tribunaux de commerce, au code des douanes et à la loi sur la concurrence. Au niveau sectoriel, les mesures envisagées ont porté essentiellement sur les actions de soutien et d'assistance aux entreprises en vue de faciliter les restructurations tant au plan organisationnel que technologique. Il s'agit plus spécifiquement de la création de centres techniques spécialisés pour différentes branches industrielles afin de faciliter l'intégration des nouvelles techniques de production. Ces actions devaient, par ailleurs, être renforcées par le soutien apporté aux organisations professionnelles pour qu'elles puissent jouer un rôle plus dynamique au service de l'entreprise et de l'investissement.

Mais au delà du cadre régissant l'activité économique tant au plan global que sectoriel, les actions de mise à niveau ne peuvent déboucher sur des résultats tangibles que si elles ont des implications directes au niveau de l'entreprise. C'est pour cette raison que le programme retenu a prévu des mesures spécifiques aux entreprises qui concernent l'établissement des diagnostics des unités de production à travers l'examen des problèmes d'organisation, de gestion, de maîtrise de la technologie de production, de commercialisation, etc. L'évaluation des capacités compétitives de l'entreprise sur la base de ce diagnostic devrait ensuite déboucher sur l'élaboration d'un plan d'affaires permettant un meilleur positionnement de la production compte tenu des contraintes du marché.

### Les Instruments De la Mise à Niveau

D'un point de vue opérationnel et quel que soit le degré de pertinence des actions retenues, l'exécution du programme de mise à niveau reste tributaire du système de financement auquel il est adossé. Les mécanismes financiers mis en place au plan national au profit des actions de restructuration des entreprises se limitent essentiellement à la garantie des crédits de mise à niveau des PME-PMI et des crédits d'investissement ainsi qu'au cautionnement des marchés à l'exportation. Ces mécanismes ont été conçus de façon à permettre aux entreprises de s'affranchir de certaines contraintes qu'impose le financement bancaire des opérations de restructuration. Il s'agit dans le premier cas du fonds réservé au financement de la mise à niveau (FOGAM) qui permet aux PME-PMI de bénéficier de crédits garantis par la Caisse Centrale de Garantie (CCG). La facilité d'accès aux crédits bancaires est, par ailleurs, étendue à toutes les entreprises, grandes et petites, à travers le mécanisme de garantie des crédits d'investissement qui peut couvrir entre 60 et 75 % du coût du projet. Ce mécanisme constitue de loin le principal instrument d'intervention de la CCG au titre duquel 91 % des projets d'investissement sont agréés contre 9 % seulement pour le FOGAM. L'appui aux activités tournées vers les marchés extérieurs au moyen du cautionnement des marchés à l'exportation permet, en outre, aux entreprises de bénéficier de ressources d'appoint garanties par la CCG, à l'occasion de la conclusion de marchés à l'étranger. Le Fond de dépollution (FODEP) représente également au sein du système de financement de la mise à niveau un apport actuellement limité, mais qui peut, à l'avenir, prendre de l'importance avec l'intégration progressive des technologies préservant l'environnement.

À côté des instruments internes de financement s'adressant directement aux entreprises, le programme de mise à niveau implique, par ailleurs, l'amélioration des infrastructures de base nécessaires au développement des activités de production. La nature des opérations à entreprendre, dans ce cas, explique leur prise en charge totale ou partielle par les ressources publiques (budget général, Fonds Hassan II, etc.). Il s'agit plus spécifiquement de l'aménagement des terrains et des infrastructures de base des parcs industriels, de la construction des centres techniques industriels et de la formation et l'amélioration des niveaux de qualification.

### Faible Impact Des Financements Internes

L'identification des différentes actions à entreprendre dans le cadre de la politique de restructuration et la mise en place de quelques instruments de financement au plan interne n'ont eu

[ **La Mise à Niveau : Décalage entre besoins et financements** ]

qu'un impact limité sur l'ensemble du programme comme en témoignent les résultats enregistrés au cours des trois dernières années. Le nombre de projets agréés dans le cadre du FOGAM n'a pas dépassé 31 projets durant les années 1998-2000 pour un investissement global de 174 Millions de DH. Le montant des crédits octroyés pour ces projets s'est établi à 112 Millions de DH, soit une moyenne de 38 Millions de DH par an, contre une dotation de base du fonds fixée à 100 Millions de DH. Ce résultat s'avère encore plus faible s'agissant des engagements dont le montant cumulé sur les trois années a dépassé à peine la moitié du total des crédits octroyés. La modestie des financements proposés se trouve, donc, accentuée par la faible utilisation des ressources rendues disponibles. Ce constat s'applique de manière presque équivalente aux projets bénéficiant de la garantie CCG dans le cadre des crédits d'investissement. La moyenne annuelle des crédits consentis sur la période 1998-2000 s'est située autour de 320 Millions de DH pour un montant moyen des engagements de l'ordre de 160 Millions de DH. Pour les autres instruments d'appui à la mise à niveau à travers le cautionnement des marchés à l'exportation et le FODEP, les ressources mises à contribution restent dans l'ensemble insignifiantes. On mesurera à travers la modestie de ces résultats l'ampleur du gap à combler entre les besoins réels d'une véritable politique de mise à niveau et les moyens déployés pour son financement.

## **MEDA I**

### **Un Apport Limité à la Mise à Niveau**

L'apport des financements extérieurs, dans le cadre du programme MEDA, apparaît dans ce contexte, et en dépit des efforts fournis, insuffisant pour pouvoir insuffler la dynamique souhaitée au plan de restructuration et de mise à niveau. Se substituant aux protocoles financiers successifs conclus depuis 1976, le programme MEDA, qui a inauguré une nouvelle approche de la coopération entre l'UE et les pays du pourtour méditerranéen, a consacré une enveloppe financière de 630 Millions d'euros au profit de l'économie marocaine pour la période 1996-2000. De ce montant global, seule une enveloppe de 145 Millions a été affectée aux actions de mise à niveau proprement dites, soit à peine 23 % du total. Ces actions ont consisté essentiellement à faire bénéficier les PME d'un fonds de garantie plafonné à 30 Millions de DH et de mettre à leur disposition des capitaux à risque à hauteur de 45 Millions d'euros. Les PME devaient en outre bénéficier d'une enveloppe de 38 millions d'euros réservée au programme de formation professionnelle en plus de 15,5 Millions d'euros pour les actions de normalisation et qualité. Le reste des financements se répartit entre les programmes d'appui aux associations professionnelles, à la privatisation et aux projets relatifs aux micro-entreprises.

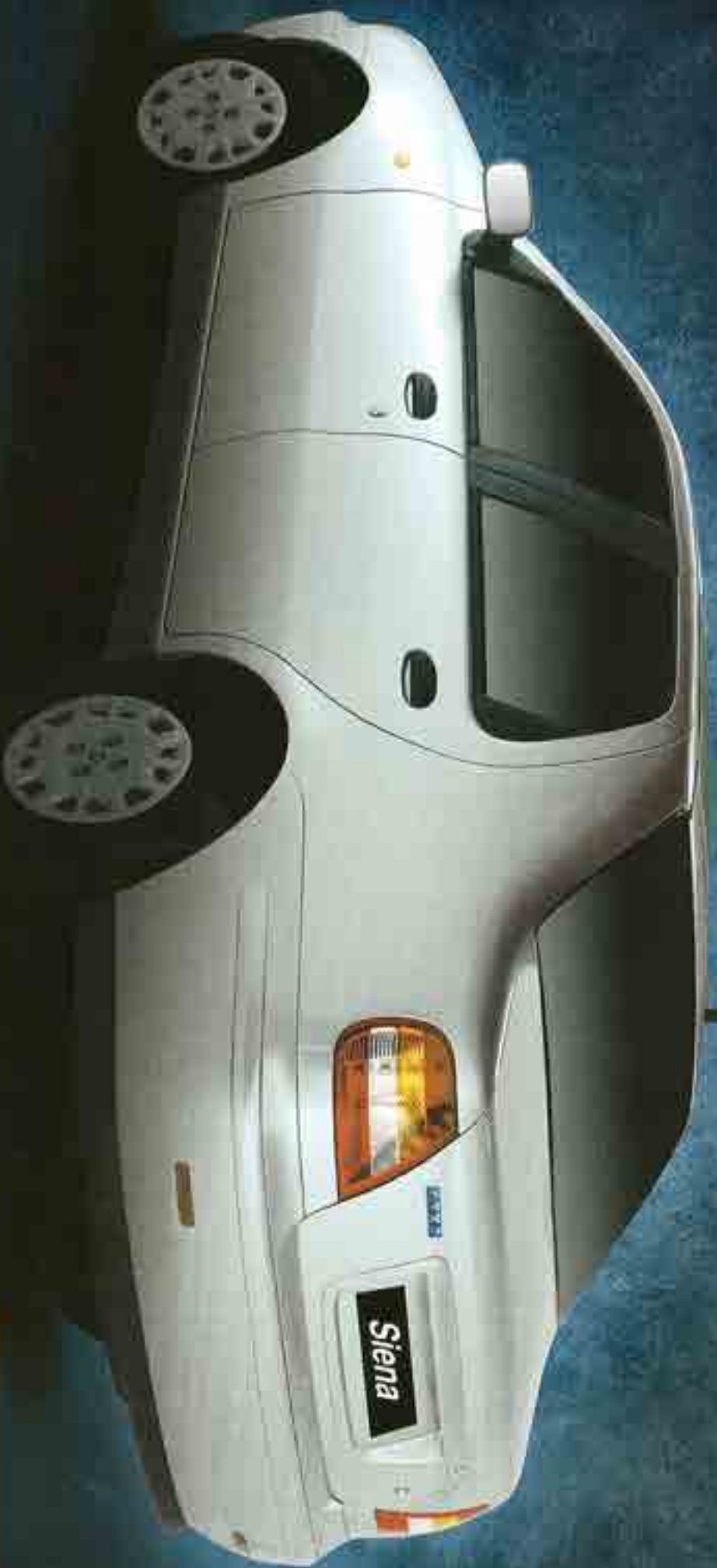
La mise en œuvre du programme MEDA, depuis 1996, a donné lieu à des résultats bien en deçà des attentes. Ce programme qui a été assez lent au démarrage n'a pu réaliser, au terme de sa première phase qui s'est achevée en 1999, qu'un montant de paiement de 127 Millions d'euros, soit à peine 20% du total des engagements pour la période 1996-1999. Le taux des paiements effectifs se révèle, par ailleurs, nettement plus réduit pour les actions directement en relation avec la restructuration et la mise à niveau des activités productives. Ce décalage important entre les programmes arrêtés et leur mise en œuvre effective s'explique en grande partie par la complexité des procédures communautaires prévues pour l'adoption des projets ainsi que la forte concentration de la prise de décision. Elle s'explique aussi du côté marocain par les délais d'adaptation de l'Administration aux nouvelles procédures mais aussi par le faible recours des opérateurs aux facilités offertes.

## **Les Inflexions de MEDA II**

Tirant profit de l'expérience vécue au cours des dernières années, le programme MEDA a essayé, dans sa deuxième phase portant sur la période 2000-2004, de pallier les insuffisances et les difficultés rencontrées lors de sa première phase d'exécution à deux niveaux. D'abord au plan des engagements financiers, le programme MEDA II classe le Maroc parmi les premiers bénéficiaires de l'assistance européenne avec des financements atteignant globalement 686 Millions d'euros pour la période 2000-2004. Ensuite au plan de la mise en œuvre ; de nouvelles procédures plus simplifiées ont été introduites pour l'adoption des projets avec une décentralisation progressive de leur mise en œuvre. La délégation de Rabat fait partie des premières délégations européennes du pourtour méditerranéen fonctionnant selon les nouvelles dispositions de décentralisation.

Les améliorations apportées au plan de l'identification des opérations à financer, mais aussi au plan des procédures de gestion et de mise en œuvre des actions retenues, permettront certainement au programme dans son ensemble de gagner en efficacité. Elles demeurent toutefois insuffisantes eu égard à l'ampleur et à la diversité des besoins ressentis au niveau des différents secteurs d'activité. La restructuration du tissu productif et son adaptation au nouveau contexte de libre-échange est avant tout une problématique nationale nécessitant l'élaboration d'un plan pluriannuel de mise à niveau et bénéficiant d'un système de financement interne. L'apport des financements externes comme celui du programme MEDA ne peut constituer, à la lumière de ces éléments, qu'une solution d'appoint. La mise en place d'un fonds de restructuration au profit des secteurs les plus exposés devient dans ces conditions une nécessité.

**NOUVELLE FIAT SIENA.  
IMPOSSIBLE À QUITTER...**



*Le Quotidien*

**LA PASSION NOUS ANIME.**

**FIAT**



# Entreprise et Formation Professionnelle

## L'épreuve de la mise à niveau

**Au Maroc, formation et emploi ont toujours été perçus comme des actions consécutives. La quête d'un emploi commence au terme d'un cycle de formation. Cette dualité a longtemps marqué la relation formation-emploi. Elle explique, en grande partie, les grands dysfonctionnements actuels des systèmes éducatif et productif. Il en résulte un chômage croissant des jeunes diplômés d'une part et une entreprise faiblement encadrée et peu performante de l'autre.**

La formation et l'emploi constituent, deux actes concomitants. C'est pourquoi l'un des enjeux majeurs de la mise à niveau de l'entreprise réside dans les possibilités de mettre en œuvre de véritables programmes de formation qualifiante afin de permettre au système productif de relever le défi de la compétitivité dans un contexte mondial de plus en plus concurrentiel.

### L'Entreprise Marocaine Une Faible Productivité du Travail

Le secteur industriel, premier employeur pour les jeunes, souffre d'un encadrement relativement faible. La chimie et parachimie, la branche la mieux encadrée, connaît un taux d'encadrement de 14% seulement. Au sein des secteurs agro-alimentaires, textile et cuir, ce taux est, plus faible, soit respectivement 13% et 6%. La situation est identique dans le domaine de l'encadrement technique. Le taux d'encadrement ne dépasse pas 18% dans la branche des produits chimiques et parachimiques, suivie de l'industrie métallique de base avec 16%. Paradoxalement, les branches exportatrices de la confection et cuir, articles et chaussures en cuir connaissent le taux d'encadrement technique le plus faible, soit 3%.

Ces différents indicateurs expliquent pourquoi la productivité du travail dans le secteur industriel marocain reste des plus faibles de l'espace Euro-méditerranéen compromettant, ainsi, la mise à niveau du système productif dans la perspective de l'ancrage de l'économie nationale à l'Euroland.

La croissance annuelle de la productivité par employé est de l'ordre de 1,2% au Maroc au lieu de 4,2% en Turquie, 3,6% en Egypte, 3,4% en France, 3% en Espagne et de 2,6% au Portugal.

Dans ce contexte, l'entreprise marocaine est condamnée à s'engager dans un processus irréversible de modernisation de son outil de production, de ses produits et de ses méthodes de gestion. Cependant, la traduction concrète des besoins potentiels de l'entreprise en demandes expresses et en programmes de formation est rendue difficile par une série de facteurs : - la méconnaissance par l'entreprise de ses propres besoins liés à l'amélioration des compétences impliquée par sa modernisation et sa restructuration ; - l'insuffisance de la formation générale de base (l'analphabétisme) ; - l'insuffisance et souvent l'inadaptation de l'enseignement technique et de la formation professionnelle initiale ; - les déficits de formation au management. Autant de facteurs qui militent pour une mise à niveau à la fois du système de formation professionnelle et de l'entreprise.

### Le Système de Formation Professionnelle Quel Bilan ?

Le système de formation professionnelle (SFP) assume une double mission. En amont, il tente de dispenser une formation générale susceptible de favoriser l'insertion des populations dans la vie active et d'assurer leur promotion socio-professionnelle. En aval, il essaie de répondre aux attentes des entreprises pour améliorer leur compétitivité. Le SFP a ; pendant longtemps reçu des sortants d'éducation nationale qui, aux termes de l'enseignement général, orientait une grande partie des scolarisés en direction de la formation professionnelle. Aussi, au cours de la période 1988-1997, l'évolution des effectifs de la FP affichait-elle une croissance cumulée substantielle, de l'ordre de 39%, soit en nombre 59.086 en 1997 contre 42.474 en 1988. Durant cette période, de grandes rigidités liées à la nature de la formation dispensée et à l'évolution rapide des besoins de l'économie entravaient l'insertion effective des lauréats dans la vie active.

De plus, la formation continue était peu développée. En dehors des grandes entreprises, où les budgets de formation se situaient entre 3 et 6% de la masse salariale, la plus grande partie du tissu productif n'y consacrait que des dépenses insignifiantes, soit 0,2% des salaires déclarés. La formation répondait surtout à des besoins ponctuels. La faiblesse des incitations, qu'offrait le système des contrats spéciaux de formation avant 1996, n'encourageait guère l'entreprise à changer d'attitude à l'égard du système de formation. Ainsi, au terme de cette période, une série de réformes essaie de mettre à niveau le SFP. Outre la loi n° 36-96, instaurant la FP alternée, la Charte Nationale d'Education et de Formation est venue consacrer la mission de la FP comme un vecteur d'une politique de l'emploi fondée sur l'anticipation des mutations rapides de l'économie ainsi que sur l'adaptation des formations à travers le

développement d'une diversité de modes d'apprentissage, de formation continue et de formation qualifiante.

Dès lors, plusieurs lois ont été adoptées (organisation de l'apprentissage, et statut de la FP privée), d'autres sont en cours de finalisation avec les partenaires. L'objectif étant une mise à niveau du SFP à plusieurs échelles : - la modernisation de l'appareil de formation ; - le développement de la formation professionnelle alternée ; - la mise en place de la formation par apprentissage ; - la promotion et la mise à niveau du secteur de la formation professionnelle privée ; - l'encouragement de la formation en cours d'emploi ; et de la formation qualifiante au profit des diplômés universitaires.

Globalement, ce projet de mise à niveau du SFP a conduit à une amélioration des performances, tout au moins au plan quantitatif. Les effectifs des stagiaires, tous modes de formation confondus, sont en augmentation continue : 159.000 en 2000-2001, dont 131.900 en formation initiale résidentielle alternée, 9.700 en formation par apprentissage et 17.400 en cours du soir.

L'extension des infrastructures et l'optimisation de l'utilisation de la capacité d'accueil permettraient d'accroître l'effectif des stagiaires qui auraient atteint 182.000 en 2001-2002, soit 14% de plus qu'en 2000-2001, avant de s'établir à 242.000 en 2004-2005. Une meilleure adaptation de la formation aux besoins du marché de l'emploi sera réalisée grâce à la création, en 2001-2002, de 13 nouvelles filières de formation, ce qui porterait le nombre total des filières à 393.

Toutefois, la garantie d'une formation de qualité passe par un plan de perfectionnement des compétences des formateurs et par la révision de leurs statuts dans la perspective de valoriser leur expérience. Ce plan devrait accompagner le projet de mise à niveau du SFP.

## **La Formation Professionnelle Continue (FPC)**

### **Vecteur Stratégique de la Mise à Niveau**

La formation en cours d'emploi (FPC) vise à développer les qualifications et les compétences des salariés dans le but d'améliorer les performances et la compétitivité de l'entreprise.

Dans cette perspective, la réforme de 1997 a mis en place deux mécanismes majeurs. Le premier aspire à l'incitation des entreprises à identifier leurs besoins en compétences et à l'exprimer en demande de formation continue au moyen d'une assistance technique et financière.

Ainsi, six Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil (GIAC) ont été formés par les organisations professionnelles des entreprises dans les secteurs de l'industrie, du textile et cuir, des technologies, des pêches maritimes, du BTP et de la marine marchande.

Les subventions de l'Etat sont accordées dans le cadre de conven-

tions entre le département de la FP et les GIAC. A cet effet, des montants qui atteignent 12,5 millions de dirhams ont été engagés pour financer des études d'ingénierie au profit de 245 entreprises.

Le deuxième mécanisme est lié à l'amélioration du système des contrats spéciaux de formation (CSF). Ce dernier vise à encourager l'entreprise, à travers une assistance financière, à élaborer des plans de formation dans le cadre de son programme de développement. La gestion déconcentrée des CSF s'opère dans le cadre d'un comité central, au niveau national, et 10 comités régionaux où sont représentés l'Etat, les employeurs et les salariés. Les entreprises éligibles à ce système sont celles qui se sont acquittées de leur taxe de la formation professionnelle.

Ainsi, la réforme du système de FP a permis une dynamisation de la FC ; le nombre d'entreprise bénéficiaires est passé de 600 en 1995 à 2017 en 1999-2000, soit 176.483 participants au lieu de 26000. Au plan financier, les montants engagés se sont élevés à 215 millions DHS en 1999-2000 contre 25 millions en 1995. Les PME-PMI qui ont bénéficié de la participation financière représentent 35% de l'ensemble des entreprises privées en 1999-2000, soit un nombre de participants d'environ 26000, ce qui constitue 17% de l'effectif global des travailleurs du secteur privé. Ces entreprises ont absorbé 55% du total du budget engagé. Toutefois, la répartition régionale de ces projets place Casablanca en tête avec 64% des entreprises privées bénéficiaires.

Tous les secteurs ont bénéficié d'un accroissement sensible de leur participation financière, exception faite du textile-confection qui a enregistré en 1998-1999 une baisse en nombre d'entreprises et en termes d'engagement. Le secteur du bâtiment demeure le parent pauvre du système du CSF malgré une progression timide. Le nombre d'entreprises bénéficiaires a fortement varié entre 1995 et 1999, avec une participation financière qui oscille entre 1,2% et 1,45% du budget global alors qu'il représente 6 à 7% du PIB. En revanche, le tertiaire connaît une augmentation notoire, de l'ordre de 57% en nombre d'entreprises bénéficiaires.

Il en est de même du secteur des IMME, où le nombre d'entreprises bénéficiaires a progressé de 10%. Enfin le secteur agro-alimentaire enregistre une hausse de 7% des entreprises bénéficiaires.

Par ailleurs, il importe de souligner que moins de 10% des budgets de formation ont visé les populations qualifiées, au moment où celles-ci continuent de représenter près de 50% des effectifs des entreprises. De plus, la part des analphabètes dans les effectifs des entreprises demeure importante, soit 50%.

Ces différents indicateurs montrent que malgré les progrès réalisés, le SFP continue de souffrir de certaines limites, particulièrement au niveau des procédures de contrôle, du financement et de l'évaluation des actions réalisées. Ces limites ont conduit à la réflexion en cours, visant à faire du système des CSF un véritable outil de mise à niveau des entreprises au Maroc.



# Normalisation et Qualité

## Un volet du programme de mise à niveau

**Le Programme de mise à niveau des entreprises comporte un volet d'une grande importance. Il s'agit des actions de normalisation et de qualité. Dans l'effort de pénétration des marchés communautaires et de défense commerciale du marché intérieur, les entreprises sont amenées à adopter une démarche qualité en intégrant dans leur stratégie les techniques modernes de management de la qualité. Dans le contexte actuel il ne suffit plus de produire pour vendre, mais il faut s'efforcer davantage de satisfaire les besoins des clients en leur offrant au meilleur coût un produit de qualité. Les entreprises marocaines sont aussi amenées à faire appel à des organismes en vue d'apporter la preuve de la conformité de leurs produits, services, process ou organisation à certaines normes ou exigences pré-définies. Comment évolue le renforcement du système normatif marocain ?**

Pendant longtemps, le Maroc a essayé d'adapter les réglementations nationales pour répondre à une norme internationale acceptée. Mais, les positions élaborées par les départements concernés à ce sujet étaient souvent trop ambitieuses, complexes et prenaient trop de temps. Le programme de mise à niveau a aidé à développer une nouvelle approche de l'harmonisation technique conciliant plusieurs considérations : vaste choix pour le consommateur, normes acceptables dans les marchés extérieurs, libéralisation de la concurrence. Les pouvoirs publics sont devenus conscients des problèmes engendrés par l'absence d'une démarche systématique de la qualité dans le monde de l'entreprise marocaine. Ils ont décidé de prendre des mesures qui s'imposent, même si ces mesures ne sont pas toujours accompagnées des moyens adéquats. Mais, il existe d'autres facteurs tout aussi importants, et qui relèvent des industriels eux-mêmes, plutôt que des conditions du marché ou de l'action de l'Etat.

### La Qualité

#### Une Exigence pour l'Entreprise

Parmi ces facteurs, on peut citer le faible recours aux méthodes modernes de gestion, et la préférence accordée aux résultats à court terme au détriment de la croissance à long terme. Mais, le plus grand obstacle qui s'oppose à l'amélioration de la qualité dans le secteur industriel au Maroc reste l'ignorance courante parmi les industriels, des avantages économiques de la qualité. Celle-ci est considérée comme un objectif désirable sur le plan de la notoriété, mais dont l'impact sur la rentabilité de l'entreprise est marginal.

Des conceptions incorrectes prédominaient dans la perception de la qualité : il en est ainsi des idées fort répandues que l'amélioration de la qualité tend à augmenter les coûts, l'attachement à la qualité au détriment de la quantité mène à une baisse de la productivité, la qualité peut être assurée par une inspection stricte. Des conceptions réductrices qui ne comprennent pas que les nouvelles méthodes en matière de développement de la qualité n'entraînent pas toujours une augmentation des charges. Des approches héritées de l'époque où le contrôle de la qualité se limitait uniquement à l'inspection physique du produit fini, alors qu'il est devenu beaucoup plus sophistiqué de nos jours. C'est bien au cours des phases de conception et de fabrication que l'on cherche à éviter les défauts. La qualité n'est donc plus une activité isolée que l'on peut confier à un service d'inspection. Elle est un système qui englobe les opérations de tous les autres départements y compris ceux chargés de la commercialisation, la conception, l'ingénierie, les achats, la production, le conditionnement, l'expédition et le transport.

Il y avait donc un intérêt pour les industriels marocains à se tenir informés des directives et normes élaborées à Bruxelles et des avantages à mettre sur le marché des produits conformes à ces normes et de développer une normalisation nationale permettant de traiter d'égal à égal avec les partenaires européens. Il devenait incontournable d'obtenir la reconnaissance au plan européen, voire international, des contrôles effectués au Maroc dès qu'ils ont été réalisés, par des organismes respectant certains critères définis au niveau européen ou international.

#### UN PROGRAMME DE PROMOTION DE LA QUALITÉ

Le Ministère de l'Industrie et du Commerce a élaboré un programme de promotion de la qualité. Ce programme comprend cinq axes d'intervention : la maîtrise des techniques d'assurance de qualité ; l'accompagnement des systèmes de certification internes d'assurance qualité par un organisme certificateur national, le renforcement des institutions nationales de la promotion (UMAQ), de l'accrédita-

tion de la certification de la normalisation, la mise en place du système national de métrologie et l'équipement des laboratoires des capacités d'étalonnage, le renforcement de la capacité d'appui et le développement technologiques de nouveaux centres techniques.

L'Institut Marocain de Normalisation (MANOR) et du Comité Marocain d'Accréditation (CMA) constituent les deux piliers d'un système national de qualité rénové. Le premier organisme a été chargé de l'élaboration des normes au niveau national et de gestion des marques et des certifications de conformité aux normes marocaines. Quant au comité, il a eu pour tâches de reconnaître les compétences techniques des organismes de certification, de qualification de personnes, de vérification ou de contrôle, d'accréditer les laboratoires d'essais ou d'étalonnage, et de qualifier les auditeurs du système de qualité. Il est également chargé des négociations visant la reconnaissance mutuelle avec d'autres organismes similaires.

Le programme de promotion de la qualité a permis de sensibiliser et d'apporter un soutien aux entreprises dans leur effort d'acquisition de techniques de maîtrise de la qualité. Mais, son champ de couverture (quelque 300 entreprises) et son mode de financement (65% sur fonds MEDA) attestent de ses limites. Un relais doit nécessairement être pris par le financement public pour en assurer la pérennité et l'envergure. Pour permettre aux entreprises marocaines de mettre en place des systèmes qualité conformes aux normes internationales, l'aide au financement du diagnostic qualité et l'assistance à l'amélioration des organismes et process s'avère indispensable. Un autre aspect, non des moindres, est la formation aux techniques de gestion et la formation des formateurs. L'objectif est d'introduire des modules de formation et des spécialités dans le domaine de la qualité dans les différentes universités, écoles techniques et écoles d'ingénieurs ainsi que de disposer de formateurs dans les domaines de la gestion de la production tels que maintenance, gestion de stock, marketing. La formation d'un noyau d'auditeurs selon les exigences internationales est une autre exigence.

## **Les Centres Techniques** **Des Instruments à Renforcer**

Le développement de l'infrastructure technologique constitue l'une des principales actions nécessaires pour la mise à niveau des entreprises. Le MCI a décidé de mettre en place huit centres techniques dans le cadre de la mise à niveau technologique. L'étude de faisabilité de quelques centres a été réalisée. Il s'agit plus particulièrement de CERIMME (Centre d'études et de recherches des industries métallurgiques, mécaniques électriques et électroniques) et de CETEMCO (Centre d'études et de

matériaux de construction). Ces centres commencent à être opérationnels. Le Ministère prévoyait la mise en place de quatre centres à la fin 1997. Six autres centres devaient voir le jour progressivement à partir de l'année 1998. Les études de faisabilité ont été lancées. Tous les centres n'ont pas été réalisés dans les délais prévus. Les contraintes rencontrées dans la mobilisation des fonds MEDA y étaient pour quelque chose. Un autre facteur de retard tient à la complexité d'impliquer les acteurs privés dans le montage de ces institutions.

Les centres techniques ont quatre missions à remplir. La première concerne l'information et le conseil à l'entreprise. Les besoins en ce domaine ont été identifiés dans quelques centres mais pas encore dans tous. La deuxième a trait aux applications technologiques, l'objectif étant de mettre en place des sections sectorielles en fonction des besoins. La troisième vise à développer la normalisation et la certification des produits et l'assistance au développement du management de la qualité. La quatrième étant la formation. La réussite de ces projets et des missions qui leur sont affectées dépend de l'implication des industriels, du respect de critères d'efficience dans la gestion et de l'équilibre financier.

Les Centres techniques devraient permettre aux entreprises de contrôler la qualité de leurs produits. Le coût de leur réalisation était estimé à 527 millions de dirhams, financés par les pouvoirs publics, les fonds MEDA et les industriels. Cette enveloppe n'a pas été mobilisée avec facilité. Les partenaires ont rencontré des difficultés à lever et à affecter les ressources à ces projets. Le montage institutionnel de ces centres prévoyait la création d'associations à but non lucratif pour s'occuper de leur gestion ; les grands donateurs d'ordre, les utilisateurs et l'Etat devraient être associés pour mieux garantir leur implication. Beaucoup reste à faire pour assurer toute son efficience au montage institutionnel de ces centres.

L'approche du Ministère dans la réalisation de ces centres était de chercher à exploiter l'existant. Le Maroc dispose, en effet, d'énormes moyens d'essais et de mesures ; de laboratoires privés ou ceux relevant des centres de recherche des grandes écoles et universités. Il est donc tout à fait louable d'optimiser l'investissement disponible et n'acquérir que le matériel complémentaire. Les questions demeurent toujours posées de savoir comment mettre en liaison ces centres avec les écoles de technologies et les universités ? Comment établir un réseau de centres techniques afin que les composantes de ces réseaux puissent communiquer aisément ? Comment aussi initier des formules de partenariat avec des centres étrangers afin d'échanger les expertises ? Comment enfin inciter les entreprises industrielles, en tant que clients et prestataires de services à faire bénéficier les centres en question de l'apport de leurs cadres techniques.



# Fonds de Garantie

## Niveau d'engagement

**Dans la perspective de l'établissement de la Zone de Libre Echange entre le Maroc et l'Union Européenne, les pouvoirs publics ont mis en place un programme de modernisation du tissu productif par l'amélioration des facteurs de compétitivité. Plus connu sous l'appellation Mise à Niveau, ce programme prévoit, entre autres, un dispositif de financement spécifique reposant essentiellement sur le mécanisme des fonds de garantie. En raison de l'importance de l'effet de levier attaché à leur utilisation. Ces fonds sont considérés, de nos jours, comme le chemin le plus court pour la promotion des investissements, particulièrement ceux initiés par les PME. Dispositif institutionnel et niveau d'engagement, tels sont les deux points qui retiendront notre attention.**

Les fonds de garantie dont la création remonte au début du siècle dernier, ne connaîtront un essor remarquable qu'à partir des années cinquante et soixante. Ce développement extraordinaire s'explique, en grande partie, par le succès des sociétés de cautionnement mutuel. Organisées très souvent sur la base d'une profession, cette formule avait pour objet de faciliter l'accès des entreprises membres au crédit en assumant le risque encouru à leur place. L'efficacité de ce système, conjuguée au très grand engouement auprès des entreprises et des banquiers, sont à l'origine de la généralisation de ce dispositif.

La " Loan Guarantee Scheme " (LGS) en grande Bretagne, la Small Business Administration (SBA) aux USA, la " Small Business Guarantee " au Japon, et la SOFARIS française constituent les principales institutions mises en place et dont la vocation est de faciliter le financement des PME en garantissant les prêts qui leur sont accordés par les banques.

La même dynamique d'évolution se retrouve au niveau du Maroc. Si cette formule existe depuis les années cinquante, il faudra

attendre le début de la décennie 90 et notamment la signature de l'Accord d'Association pour que le système de la garantie institutionnelle connaisse un regain d'intérêt certain qui peut être appréhendé à travers la création d'entités à vocation générale ou relevant de la gestion pour le compte de tiers. C'est ainsi que si la redynamisation de l'activité de la CCG, la création de Dar Addamane et du Fonds de garantie PROP ARCO font partie de la première catégorie d'institutions, la mise en place des Fonds de garantie pour la mise à niveau (FOGAM), du fonds de garantie de dépollution (FODEP), du Fonds de garantie destiné à couvrir les besoins d'exploitation des entreprises (Fonds Oxygène), du Fonds des prêts aux Jeunes Promoteurs et Jeunes Entrepreneurs (Fonds JP-JE), s'inscrit dans la logique de la formule de gestion pour compte de tiers.

Ce regain d'intérêt s'explique par les avantages dont sont entourés ces financements. En effet, le système de garantie institutionnelle offre de nombreux avantages à la fois pour l'investisseur et pour la banque. Pour l'institution financière, la garantie institutionnelle atténue la pression des règles prudentielles renforçant, du même coup, sa capacité de financement ; sans oublier que cette garantie ne présente pas de risque de dépréciation et qu'elle est d'une réalisation rapide. Pour l'investisseur, la garantie institutionnelle se traduira par un allègement des sûretés demandées et augmente les chances de réalisation des projets. Par ailleurs, et contrairement au nantissement des fonds de commerce ou à l'octroi d'hypothèques qui sont soumises aux formalités de dépôts et assujetties à des frais d'inscription, cette garantie ne nécessite pas de formalités lourdes. Enfin, cette formule réduit le niveau de risque encouru, facilite l'accès au financement et entraîne, in fine, une baisse des coûts de crédit.

Au total, les financements accordés en fonds de garantie sont destinés à suppléer à une faiblesse du haut de bilan des entreprises. Sous cet angle il existe une grande variété de besoins à financer. (voir encadré)

### Niveau d'Engagement

Afin de faciliter aux entreprises l'accès au financement bancaire, il a été procédé à la création par les pouvoirs publics d'un fonds de garantie (FOGAM) en vue de garantir les prêts bancaires octroyés dans le cadre des opérations de mise à niveau aux PME/PMI. Ce fonds a été doté par l'Etat d'une enveloppe initiale de 100 Mdhs et domicilié auprès de la CCG sur la base d'une Convention signée en 1997.

Par ailleurs, et dans le cadre de la Convention avec la France et l'Union Européenne, deux autres fonds de garantie ont été mis en place pour le renforcement du FOGAM. Un premier fonds de



**[ CAPITAL INVESTISSEMENT FINANÇABLE  
EN FONDS DE GARANTIES ]**

Les fonds de garantie sont destinés à suppléer à une insuffisance des fonds propres et à la faiblesse du haut du bilan. Les fonds de garantie ont été conçus pour canaliser l'épargne longue sous forme de capital investissement au bénéfice des entreprises non cotées mais porteuses d'avenir et de rentabilité. Bien qu'il soit d'un usage très fréquent, la notion de capital investissement recouvre une diversité de cas et se décompose en plusieurs lignes, en fonction des besoins de l'entreprise :

- **Amorçage** : financement destiné à une entreprise avant même sa création (formule du capital risque).
- **Création** : au tout début de son activité, l'entreprise n'a pas encore commercialisé son produit. Le financement l'aide à le développer.
- **Post création** : l'entreprise a déjà développé un produit et a besoin de capitaux pour assurer la fabrication et la commercialisation. Elle ne génère encore aucun profit.
- **Développement** : l'entreprise a atteint son seuil de rentabilité et dégage des profits. Les fonds seront employés pour augmenter les capacités de production et de vente.
- **Transmission-succession** : les capitaux sont destinés à permettre l'acquisition d'une société déjà établie par la direction existante, ou par une nouvelle équipe et par leurs investisseurs.
- **Rachat de position minoritaire** : il s'agit de racheter les actions minoritaires détenues par des actionnaires familiaux ou financiers.
- **Retournement** : une entreprise non profitable redevient grâce à l'intervention d'investisseurs et à l'issue de restructurations internes.

garantie dont la Convention a été signée en octobre 1998 entre le Maroc et la France est doté d'une enveloppe de 200 MFF (environ 350 mdhs). La gestion de ce fonds est assurée par la Caisse Française de Développement (CFD) en coopération avec la CCG sur la base d'une Convention signée en 1999. Le 2ème fonds, d'un montant de 30 MECU (300 Mdhs environ) a été signé en 1998 dans le cadre du programme MEDA et sera géré conjointement par Dar Addamane et la CCG sous la supervision d'une unité technique européenne.

L'éligibilité des entreprises au FOGAM a été révisée récemment dans le sens d'un doublement des montants exigés au titre du hors bilan ou du programme d'investissement (40Mdhs et 20Mdhs au lieu de 20Mdhs et 10Mdhs initialement retenus).

La deuxième institution à intervenir en matière de garantie institutionnelle est Dar Addamane. Créée en 1989 et dotée d'une enveloppe de 25 Mdhs en vue de soutenir et d'encourager les MRE à investir au Maroc, l'activité de cette institution n'a cessé de s'élargir depuis 1993 pour couvrir les crédits d'investissements octroyés par

l'ensemble des banques aux entreprises, les PME en particulier. Cet élargissement s'est également accompagné d'un développement de la gamme des produits gérés pour le compte de tiers (Fonds oxygène de 50Mdhs destiné à couvrir les crédits d'exploitation des entreprises, et notamment des PME; Fonds JP-JE de 100 Mdhs destinés à couvrir la part des prêts conjoints accordés par les banques aux jeunes promoteurs et aux jeunes entrepreneurs). Tout récemment, le Fonds Hassan II a doté cette institution d'une enveloppe financière de 250 Mdhs (25 Mdhs en capital ; 75Mdhs en fonds de garantie ; 100 Mdhs destinés à la rénovation des hôtels et 50 Mdhs destinés à la restructuration des entreprises du secteur du textile et de l'habillement).

Au vu des statistiques relatives à la garantie CCG durant les quatre dernières années, 1998-2001, il y a lieu de faire trois séries de remarques. La garantie totale de la CCG s'élève à 965,44 Mdhs. Cette garantie a été accordée à hauteur de 859,97 Mdhs en contrepartie de l'investissement (soit 89,1% du total), de 97,35 Mdhs représentant moins de 10% seulement au titre des crédits de mise à niveau. Le nombre de projets financés dans ce cadre est de 530 dont 476 ont été initiés au titre des crédits d'investissement et 47 seulement au titre de la mise à niveau à raison d'une moyenne de 12 projets par an. Ces 530 projets ont occasionné un coût global s'élevant à 3503,29 Mdhs correspondant à un coût unitaire de 6,61Mdhs. Les 47 projets de la mise à niveau ont nécessité un investissement de 267,21 Mdhs soit une moyenne de 5,7 Mdhs par projet. S'agissant de l'apport de Dar Addamane, il y a lieu de relever que l'encours de la garantie institutionnelle, tous fonds confondus, émise par cette institution durant la période allant du 1er janvier 1993 jusqu'au 30 septembre 2001, s'élève à 2,5 milliards de dirhams. Ces garanties ont contribué à la distribution de 4912 Mdhs de crédits bancaires correspondant à la réalisation de 8424 projets, et un volume global d'investissement de 11012 Mdhs.

En définitive, l'efficacité de ces fonds de garantie dépend de la qualité de l'information statistique utilisée pour la prise de décision. Or sous cet angle, il semble que beaucoup reste à faire. Pour juger de l'importance des fonds mobilisés, il conviendrait de disposer des séries statistiques reflétant la mémoire financière des entreprises. Or, comment peut-on le faire sans la disponibilité d'une centrale des bilans ? Un tel manque d'information limite sérieusement l'efficacité de toute politique de financement en fonds de garantie. Comment établir, dans ces conditions, des normes objectives par secteurs ou branches d'activité économiques ?

Référence :  
Pour plus de détails sur le financement de la mise à niveau, voir Centre Marocain de Conjoncture : « Libre Echange et Mise à Niveau, Impact à l'horizon 2010 », Bulletin n°18, juillet 1998 (pages 82 à 106).



# [ Le Programme de Mise à Niveau ]

## Déficiences d'une mécanique institutionnelle

L'appui à la mise à niveau des entreprises figurant dans le règlement MEDA doit contribuer à permettre au tissu industriel marocain de supporter le choc de la déprotection du marché domestique dans le cadre de la libéralisation des échanges commerciaux. Le programme d'appui à l'entreprise privée a été arrêté sur la base des discussions entre les partenaires économiques concernés, le Gouvernement marocain et la Commission européenne. Ces diverses consultations ont abouti à un programme composé d'une dizaine d'actions devant être mises en œuvre dans le cadre du financement sur la période concernée : normalisation et qualité, formation professionnelle, micro-entreprises et mécanisme de garantie, micro-crédits, capitaux à risques, centre Euro-Maroc entreprise, appuis techniques aux associations professionnelles, zones industrielles.

### Les ratés du lancement du programme

La procédure d'adoption du règlement MEDA a été l'occasion de marchandages politico-diplomatiques au sein des différentes institutions européennes. Le dossier MEDA a donc pris dès le début, une tournure extrêmement politique. Par ailleurs, l'inclusion d'une clause " démocratique " a entraîné un retard important. De nombreux amendements ont été apportés au projet de règlement par le Parlement européen à ce propos ; et la procédure de prise de décision relative à la suspension éventuelle de la coopération financière MEDA en cas de violation des droits de l'homme a fait l'objet d'une controverse.

Il existait, au moins dans les premiers temps du lancement du programme, un déficit de communication autour de MEDA. Ce déficit était lié au fait que ce nouveau type de partenariat se trouvait dans sa phase de démarrage. Par ailleurs, la politique budgétaire restrictive, le manque d'effectifs des services de la Commission et le recours à l'expertise externe ont gêné la mise en œuvre des actions arrêtées.

### Gestion complexe du programme

Les crédits du programme de mise à niveau sont régis par un Règlement du Conseil, qui fixe les règles internes de gestion et la répartition des rôles entre la Commission et les Etats membres. Compte tenu des caractéristiques propres aux crédits du Budget de la Communauté, des Accords d'application ont été conclus avec chaque pays bénéficiaire. Ces accords définissent notamment ; les règles d'exemption fiscale et de droits de douane, le rôle de Coordinateur national pour le programme, les procédures de gestion des projets, y compris les modalités d'appel à la concurrence et les procédures d'information pour l'ensemble des interventions.

Pour chaque pays, l'ensemble des crédits MEDA est programmé avec l'entité qui, au sein du gouvernement assume le rôle de coordonnateur national. Pour des raisons d'efficacité et de masse critique, une concentration de la programmation était recherchée : à titre indicatif, 80% du programme devait être concentré sur 4 à 5 grands programmes ou projets d'intervention.

Pour tenir compte du caractère annuel des crédits d'engagement, il était nécessaire pour la commission d'exercer une surveillance attentive du rythme d'engagement des crédits tout au long de l'année afin de ne pas perdre les fonds inscrits au Budget à la fin de chaque exercice budgétaire. Cette caractéristique s'est traduite par la nécessité d'établir un " pipeline " de projets dépassant le cadre annuel et l'examen annuel du rythme des engagements effectifs. Le Programme MEDA était sensé offrir un degré élevé de rapidité et de souplesse des engagements et apporter une prime à la gestion efficace des crédits. Mais, la discipline renforcée dans la surveillance de l'ensemble du processus de programmation et de gestion a entravé le bon usage de ces ressources : délais de ratification, complexité et lourdeur des procédures d'attribution de l'aide et de déboursement des fonds. Les mécanismes de la Commission Européenne sont rendus lents par l'accumulation des contrôles.

### Rendre la PME plus efficace

Une politique de coopération financière efficace, crédible et ciblée est indispensable pour relever les grands enjeux du Partenariat. En se renforçant et en s'ajustant, MEDA peut devenir un instrument efficace de mise en œuvre de cette politique. Au delà des avis contrastés sur le montant de l'enveloppe-MEDA II arrêtée par le Conseil de l'UE, on peut, noter avec satisfaction les améliorations apportées au règlement MEDA en vue de simplifier les procédures et d'assurer un rôle accru aux partenaires dans la mise en œuvre des projets, notamment à travers une déconcentration et une décentralisation de leur gestion.

MEDA correspond à une nouvelle philosophie de la coopération. Dans cette nouvelle optique, les bénéficiaires ne peuvent plus se permettre de rester passifs et de disposer d'une aide garantie. Une certaine passivité des bénéficiaires privés a été mise en lumière par le nouveau concept introduit par le règlement MEDA. Les entreprises ont mis du temps pour prendre l'initiative et utiliser les instruments. Ce nouveau type de partenariat se veut qualitatif et libérateur des énergies des acteurs publics et privés bénéficiaires. Le secteur privé, concerné par la mise à niveau de l'économie, doit pouvoir être capable de diagnostiquer ses propres carences et faiblesses de façon à quantifier ses besoins. Une fois connus avec précision, ils doivent faire l'objet d'une demande clairement établie dans le cadre des priorités définies par le programme.



# Le Capital-investissement

## Partenariat stratégique et consolidation financière

**Destiné à consolider les capitaux permanents, le capital-investissement peut constituer une bonne alternative au financement de la mise à niveau des entreprises. Or, considérée comme une opération trop risquée et à rentabilité fortement aléatoire, le capital- restructuration, dans lequel peut s'inscrire le financement de la mise à niveau, ne figure pas parmi les formes d'intervention que les capital investisseurs proposent au Maroc.**

**Les structures actuellement dédiées à cette activité ont des obligations de rentabilité qui peuvent être, à priori, incompatibles avec les finalités apparentes d'une politique de mise à niveau des entreprises. Mais, ne serait-il pas opportun de créer des fonds spécialement dédiés à la restructuration des firmes marocaines ?**

Le capital-investissement, généralement connu par " capital-risque " a connu ses débuts aux USA sous le nom de " venture capital ". Son entrée au Maroc en tant qu'activité autonome remonte au début des années 1990 à la faveur de la PROPARGO, filiale de l'Agence Française de Développement (AFD). Cependant, la pratique du " capital-risque " au Maroc date des années 1980 avec le déblocage par la Banque Européenne d'Investissement (BEI) d'un fonds de 3.751.000 Ecus en 1980 au profit de l'ODI (Office de Développement Industriel) en vue de prendre des participations au capital de sociétés en création ou en développement. L'institution Européenne a par la suite déblocqué d'autres lignes de financement destinées au développement du capital risque au Maroc.

### Variété des Formes et Diversité des Apports

Le capital-investissement offre aux entreprises un financement en fonds propres et assimilés (capital, comptes courants associés, obligations convertibles, prêts participatifs...). Les quoti-

tés de financement sont souvent minoritaires. De ce fait, le promoteur initial garde la majorité et la responsabilité de la gestion quotidienne des affaires. En revanche le capital risqueur partage la responsabilité de gestion en tant qu'administrateur ainsi que les risques inhérents à cette fonction. Les règles du partenariat entre le capital investisseur et le fondateur sont généralement définies dans un " pacte d'actionnaires ".

La rémunération du capital-investisseur est essentiellement constituée par la plus-value réalisée lors de la cession de ses participations (ou " sortie "). Celle-ci est généralement exercée dans des délais allant de 3 à 8 années, soit par le rachat des participations par les autres associés à un prix convenu, ou par un autre investisseur, soit à l'occasion d'une introduction en bourse, particulièrement aux second et troisième compartiments.

La valeur ajoutée du capital investisseur est également constituée par une panoplie de services qui doivent contribuer au succès de l'entreprise ciblée.

Tout d'abord, les méthodes sélectives et la profondeur des études du projet en amont constituent une garantie pour réduire le taux d'échec du projet. En France, par exemple, le taux de sinistre des nouveaux projets réalisés avec le concours du capital-risque ne dépasse guère un sur dix.

Ensuite, le " capital-investisseur " accompagne l'entreprise par des conseils en matière d'ingénierie financière, lui permet de nouer des relations privilégiées avec le système bancaire, et d'autres partenaires nationaux et / ou étrangers, et lui apporte une assistance en matière stratégique, de recrutement de cadres, d'organisation et de gestion comptable et financière.

Les formes d'intervention du capital-investissement dépendent de la phase de développement de la firme. Ainsi, le " capital-risque " est l'appellation donnée à la prise de participation dans des entreprises nouvelles ou en phase de création ; il peut prendre deux formes : le " capital amorçage " ou ( seed capital ) et " le capital création " (ou start-up). En revanche pour les entreprises plus ou moins anciennes, l'intervention du capital-investisseur peut revêtir trois formes différentes ; le " capital développement " ; le " capital transmission " et le " capital restructuration " (voir encadré page N°11).

A ce titre, le capital restructuration - forme par laquelle l'investisseur intervient en vue d'une restructuration financière -, mais aussi organisationnelle, commerciale et manageriale peut s'avérer comme l'une des formes les plus appropriées au financement de la mise à niveau de l'entreprise au Maroc. Or les structures qui opèrent actuellement dans le capital-investissement au Maroc ne semblent pas avoir inscrit cette forme d'intervention dans leurs priorités.

## Prépondérance des Institutionnels et du Capital Étranger

Au Maroc, les 14 établissements qui interviennent dans cette activité sont adossés soit à des banques ; Moussahama (BCP) ; Capital Invest (BMCE) ; Attijari Capital risque (BCM) et BMCI Finance, soit à des Banques d'affaires telles que CFG et UPLINE, soit à des institutionnels tel que ACA.SA (CDG/CDPQ) ou à des fonds d'investissement marocains et étrangers. Le capital étranger était précurseur dans l'introduction du capital-investissement au Maroc et reste généralement omniprésent dans ces structures.

Les fonds gérés par les 13 institutions autres que PROP ARCO totalisent près de 1,5 milliard de Dirhams avec une amplitude allant de 3,5 à 400 millions de dirhams par établissement. Le montant moyen par intervention varie d'un établissement à l'autre. A titre d'exemple, il se situe entre 0,5 et 3 millions de dirhams pour Capital Finance, aux alentours de 7 millions pour Moussahama, à 10 millions pour Capital Invest et à 20 millions pour Maghreb Finance IT.

Cinq opérateurs spécialisent leur intervention dans des créneaux très limités. C'est le cas de Faiçal Finance qui vise exclusivement les entreprises exportatrices ; Maghreb Finance et Upline qui ciblent les télécommunications et les NTI ; Capital Finance qui axe son intervention sur le service et la presse, alors que ACA.SA se spécialise dans les NTIC, l'agroalimentaire et le tourisme. Les huit autres sont des généralistes mais excluent souvent de leur champ d'intervention l'immobilier, le négoce et les services non liés à l'industrie ou services non transparents.

Les formes d'intervention sont particulièrement axées sur le développement des entreprises non cotées (capital développement) auquel s'ajoutent les prises de participation, la création et le conseil en investissement. Mais aucune de ces sociétés ne semble s'intéresser de manière explicite à la restructuration et partant à la mise à niveau.

Par ailleurs, il convient de noter que certains fonds d'investissement agissant au Maroc (Golder Estern and mediterranean growth fund, SFI et BMCE Capital) siègent dans des zones off-shore en vue de bénéficier des avantages fiscaux attractifs et de la souplesse des réglementations de change favorables aux investisseurs étrangers sollicités par ces fonds.

## Des Perspectives Prometteuses

En Europe, le montant des investissements réalisés à la faveur du capital-investissement a progressé de 50% en 1998 par rapport à 1997 et de quelques 73% en 1999 comparativement à 1998. En France, les investissements en capital-risque ont atteint 3,4

milliards de Francs en 1999 contre 1,7 en 1998, pour respectivement 861 et 434 projets.

Au Maroc, le capital risque a été introduit par la BEI. Outre l'opération ponctuelle initiée avec l'ODI en 1980, l'institution européenne a débloqué d'autres lignes au cours des années 1990. Les deux premières, respectivement en 1990 et 1994, ont porté sur un total de 31 millions d'Euros dont 2 millions pour Moussahama. Ces deux lignes ont été dédiées au financement de 50% de l'apport personnel des promoteurs dans des projets industriels, particulièrement en partenariat avec les ressortissants européens. Elles auraient permis le financement de quelques 200 projets, engendré près de 3 milliards de dirhams d'investissement et contribué à la création d'environ 8500 emplois.

Une troisième ligne, de 45 millions d'euros a été mise en place en 1998 dans le cadre du programme MEDA. Elle est exclusivement destinée au financement des prises de participation des établissements de crédit dans les PME marocaines. A fin 2000, cette ligne avait donné lieu à l'agrément de quelques 13 projets et a permis le lancement de 4 fonds d'investissement pour un montant approuvé de près de 20 millions d'Euros dont 8,5 débloqués. La PROPARCO aurait engagé, jusqu'à fin 2000, près de 200 millions de dirhams dont 16% en faveur des PME.

Parallèlement, les engagements de MOUSSAHAMA auraient atteint, à la même date, quelques 105 MDH au profit d'une vingtaine d'entreprises. Ce montant avait profité aussi bien à des créations (52%) qu'à des extensions (48%).

Face aux besoins financiers grandissants des entreprises marocaines, et aux exigences de la mondialisation en matière de partenariats nationaux et internationaux, le marché potentiel du capital-investissement est promis à une forte croissance. A titre d'exemple, l'amendement de la loi sur les OPCVM pour permettre la création des Fonds Communs de Placement à Risque (FCPR), la création de mécanismes de garanties appropriées (à l'instar de SOFARIS en France) et la mise en place de dispositions fiscales spécifiques à cette activité fortement risquée peuvent stimuler son expansion.

Par ailleurs, et compte tenu de l'urgence de la mise à niveau des entreprises marocaines, il serait opportun de créer un fonds national, avec des fonds régionaux, spécialement dédiés au capital-restructuration. Outre les moyens financiers, ces fonds doivent être dotés de ressources humaines et logistiques permettant d'accompagner dans ce processus les firmes concernées.

Le succès de ces structures et des mesures devant les accompagner reste toutefois conditionné par la prédisposition de l'entrepreneur à accepter un certain partage du pouvoir dans l'entreprise et à admettre le fait que celle-ci est aussi un bien marchand dont la valeur est optimisée par un processus de gestion rigoureux, transparent et efficient.



**Chefs d'entreprises,** le piratage informatique engendre :

- Des sanctions judiciaires,
- Des pertes économiques pour le pays (emplois, recettes fiscales),
- Un frein au développement de nouveaux produits.

Plusieurs entreprises ont déjà été condamnées pour piratage...  
d'autres le seront aussi.



Les logiciels de BSA sont : Adobe, Apple, Autodesk, Bentley Systems, IBM, Intel, Microsoft, Oracle.

Dahir n° 1-00-20 du 9 Kaada 1420 (15 février 2000) / loi n° 2-00 relative aux droits d'auteur et droits voisins ; Art. 3 / Art. 10 / Art. 62 / Art. 64 / Art. 575 / Art. 576 / Art. 577 / Art. 578

POUR RÉGULARISER LA SITUATION DE VOTRE ENTREPRISE APPELEZ LE 022 77 53 13

  
Business Software Alliance

# PEUGEOT 406. LA VALEUR SÛRE.



Distributrice par SOFIPAM et son réseau PEUGEOT - Tél. 022 44 51 22 - 022 44 70 53 - Fax 022 31 17 74

[www.peugeot.com](http://www.peugeot.com)

**La Peugeot 406 reste la valeur sûre de sa catégorie.**

Valeur sûre par la sécurité et le confort qu'elle vous procure grâce à ses équipements de série : 4 airbags, ABS/freins à disque AV/AR, ordinateur de bord, antibrouillards, climatisation manuelle ou automatique, direction à assistance variable, détecteur de pluie, allumage automatique des phares, radio cassette avec commande au volant... et intérieur cuir, chargeur CD et jantes en alliage de série, sur la ST SYMBIO.

**A partir de 207 000 DHS.**



PEUGEOT. POUR QUE L'AUTOMOBILE SOIT TOUJOURS UN PLAISIR.

**406**



**PEUGEOT**