



FINANCE تمويل  
Crédit - Capital - Garantie  
قرض - رأسمال - ضمان  
٠٩٤٤٠١١-٠٨٧٠٠-٠١١٠٨٠٠+

# Nouveau modèle de développement économique du Maroc : Propositions de la CCG pour le volet financement des TPME et des Start-ups

Rabat, avril 2020



# Éléments de l'intervention

---

**Contexte général : problématique de financement des TPME et mission de la CCG 02**

---

**Principales faiblesses du modèle de développement actuel 05**

---

**Nouveau modèle de développement : volet financement 07**

---

**Positionnement de la CCG dans le modèle cible 11**

---

**Axes d'opérationnalisation de la stratégie de la CCG dans le cadre du NMD 18**

---

**Annexe : Présentation générale et historique de développement de la CCG 26**

---

*Problématique du financement  
des TPME et mission de la CCG*

## Contexte : mission d'amélioration de l'accès des TPME au financement

Bénéficiant d'un système financier solide et ouvert, le rôle de la CCG consiste essentiellement à contribuer à la levée des obstacles devant l'accès des TPME & des Start-ups au financement

### L'accès au financement, clé essentielle pour l'essor des TPME à l'échelle internationale

- Les TPE/PME représentent plus de 95% du tissu économique du Maroc
- Malgré leur importance, les TPME demeurent relativement fragiles face aux enjeux de la globalisation et ont besoin d'être soutenues pour relever les défis actuels et futurs. La problématique de l'accès au financement est considérée comme l'un des premiers freins devant l'essor des TPME avec une situation devenue encore plus problématique avec les difficultés du secteur bancaire à l'international et des règles encore plus strictes de capitalisation des institutions de crédit ayant suivi la crise financière mondiale de 2008
- Le Maroc n'échappe pas au constat général avec le crédit bancaire représentant la première source externe de financement des TPME (68% du mix financier) et un gap de financement estimé à 18 Milliard USD rien que pour les TPME formelles selon l'observatoire de la Banque Mondiale (gap estimé à 50 Milliard USD en incluant les micro-entreprises et l'informel)
- Pour adresser la problématique du financement des TPME, plusieurs solutions ont été adoptées en ciblant les différentes composantes de la problématique (subventions, assistance technique, ristournes d'intérêt, credit bureau, registres numériques des sûretés, incitations fiscales, banques publiques dédiées aux PME, systèmes de garantie...)
- Au sein de ce mix de solutions, les systèmes de garantie jouent un rôle de plus en plus important en matière de facilitation d'accès au financement, avec une montée en puissance particulièrement remarquable depuis la crise financière de 2008, notamment au niveau des pays de l'OCDE. Leur succès tient au fait que la garantie, de par son mode opératoire, s'intègre au système financier sans distordre son fonctionnement et permet de cibler les failles du marché sans pour autant créer un effet d'aubaine ou peser lourdement sur le budget public contrairement à d'autres solutions de financement, notamment les subventions et les ristournes.

## Contexte : mission d'amélioration de l'accès des TPME au financement

Bénéficiant d'un système financier solide et ouvert, le rôle de la CCG consiste essentiellement à contribuer à la levée des obstacles devant l'accès des TPME & des Start-ups au financement

### La CCG dispose d'une panoplie d'outils de garantie, de financement et d'investissement

- Partant d'un positionnement de complémentarité avec les acteurs existants, la CCG dispose de la capacité à travailler avec tout le spectre des solutions de financement (banques, leasing, associations, capital investissement, micro finance, finance participative...).
- A cet effet, la CCG dispose de plusieurs instruments d'intervention regroupés en 3 domaines principaux avec une dominante garantie :

#### Garantie TPME

Garantie des crédits destinés à la création, au développement des entreprises en plus des besoins d'achat d'équipements, du fonctionnement et de l'export

#### Cofinancement

Financement avec les banques avec des conditions avantageuses pour soutenir les projets issus des priorités sectorielles du pays

#### Investissement-Innovation

Financement des projets innovants initiés par les start-ups depuis le stade d'idée à travers des dons et des prises de participation

*Principales faiblesses du modèle  
de développement actuel*

# Principales faiblesses du modèle de développement actuel

Le développement du Maroc est actuellement basé sur la consommation intérieure comme principal moteur mais a fini par montrer ses limites économiques et sociales

## Un développement qui a faiblement bénéficié au tissu économique local

1

### Tissu économique

Le Maroc n'a pas réussi pleinement à faire émerger un réel maillage de PME couvrant toutes les régions et contribuant à la création des emplois

2

### Retombées de la croissance

Malgré la hausse du revenu moyen des ménages sur les dernières décennies, le fruit de cette croissance a plutôt profité aux importations, notamment des produits de consommation, en raison de la faiblesse de l'offre locale

3

### Qualité de la croissance

L'essentiel de l'investissement a porté sur les infrastructures mais son effet a été largement atténué car il n'a pas été accompagné par l'amélioration des facteurs de compétitivité des entreprises (qualité, R&D, export...)

4

### Inclusion

Le modèle actuel n'a pas réussi à éradiquer le secteur informel et la rente qui empêchent un véritable décollage économique et favorisent la précarité des jeunes et le chômage

**Un nouveau modèle alliant croissance inclusive, développement économique accéléré et équilibré et une compétitivité accrue sur les marchés local et export devrait être adopté pour permettre au Maroc de faire jouer ses atouts, notamment sa population jeune et son positionnement stratégique**

*Nouveau modèle de  
développement : volet financement*

## Nouveau modèle de développement : volet financement

La refonte du modèle économique vise la migration vers un nouveau modèle permettant une croissance accélérée, soutenable, équilibrée et inclusive à travers plusieurs leviers

Le modèle cible couvrira plusieurs volets, notamment le financement de l'économie

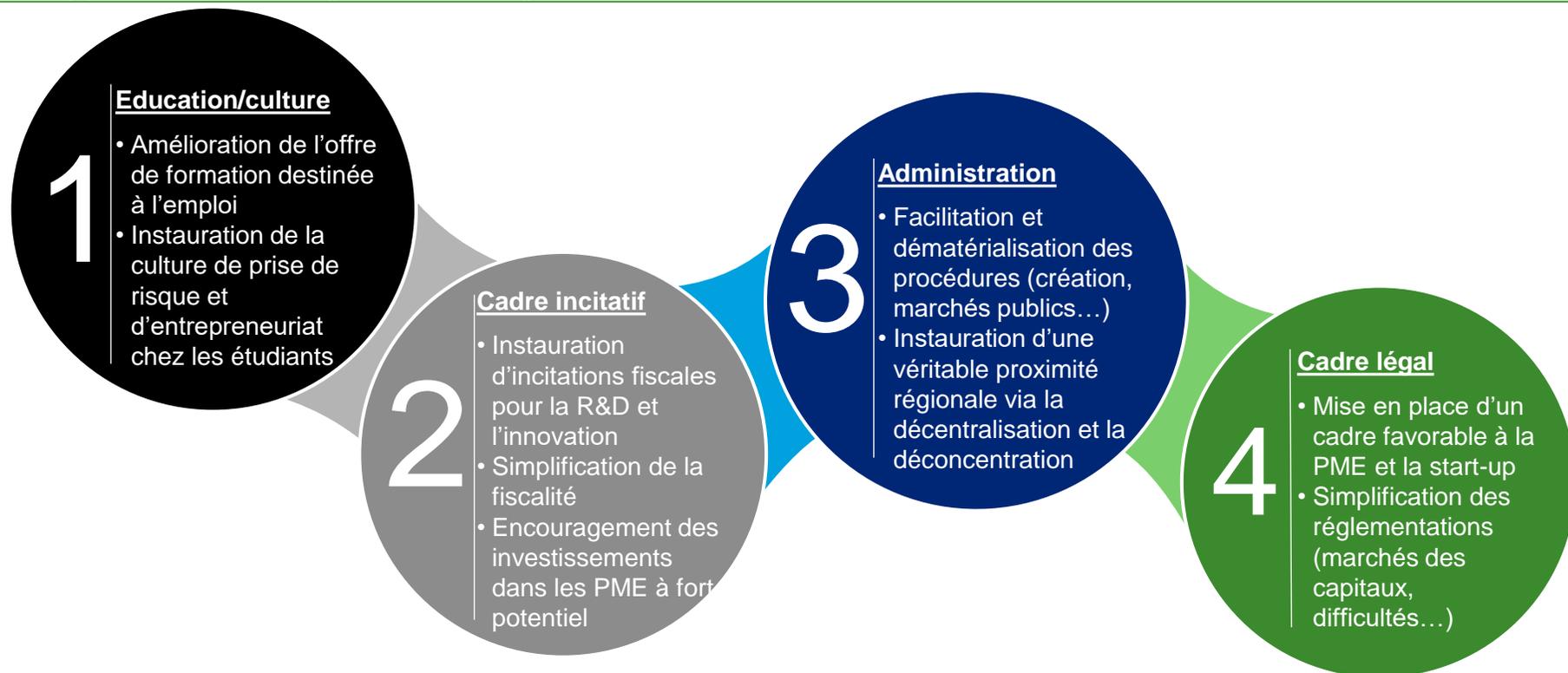


## Nouveau modèle de développement : volet financement

Le succès des actions proposées par la CCG ne pourrait être atteint que dans le cadre d'un environnement propice incluant des facteurs hors du contrôle de l'institution

### Le financement n'est qu'un maillon de la chaîne pour le développement économique

- Le financement ne produirait pleinement ses effets que si les acteurs économiques (TPME notamment) opèrent dans un environnement « libérateur » des énergies et des potentiels.
- Outre les prérequis incontournables consistant en une vision claire du modèle de développement, une feuille de route précise et une coordination des stratégies et des actions publiques, cet environnement favorable au développement devrait également intégrer les facteurs clés suivants :



# Nouveau modèle de développement : volet financement

La stratégie de financement des TPME et des start-ups marocaines dans le cadre du modèle de développement pourrait s'inspirer des grands principes promus par l'OCDE

Une vision ambitionnant d'adopter les principes et best practices du domaine



*À l'instar des pays OCDE et des autres économies émergentes, les dispositifs de garantie institutionnelle comme la CCG, sont au centre des politiques d'appui aux TPME grâce notamment à leur efficacité économique dans un contexte de rareté des ressources budgétaires et fiscales*

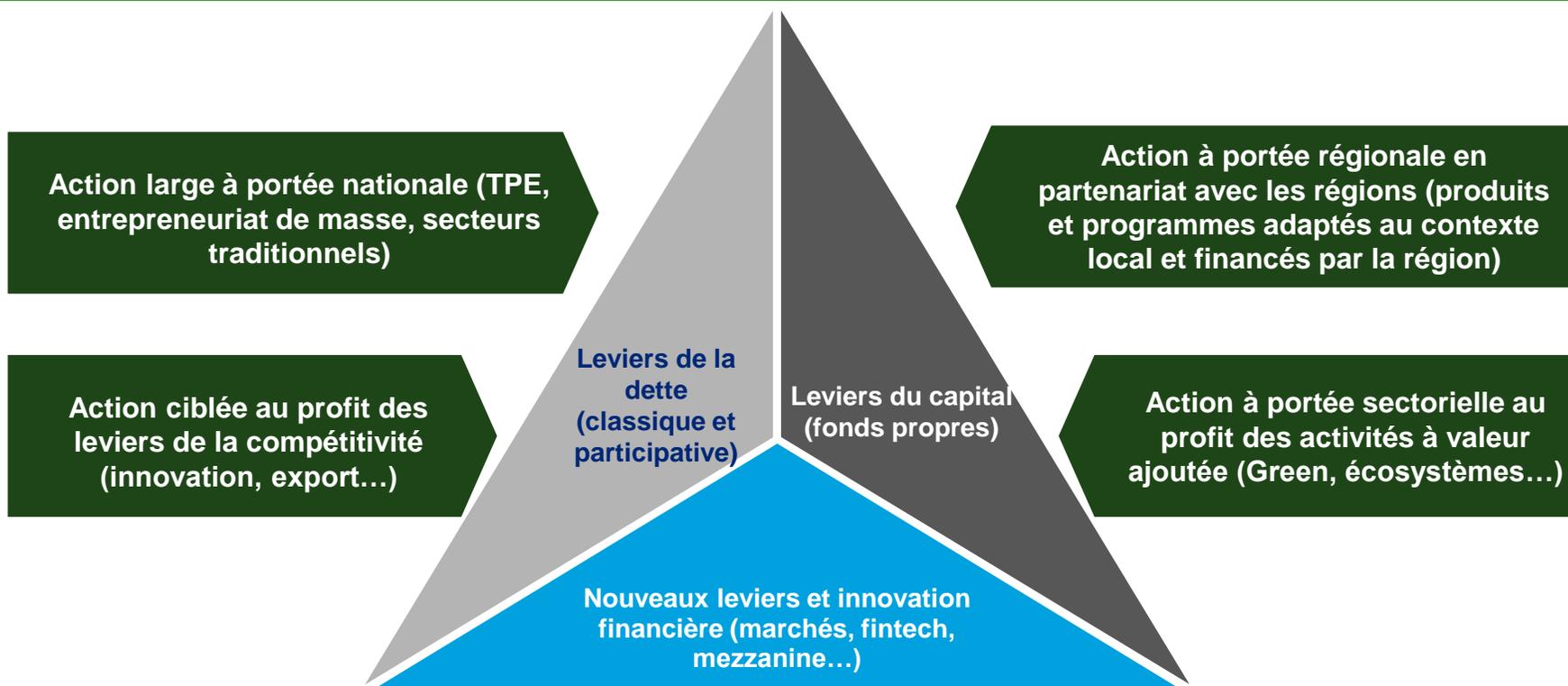
*Positionnement de la CCG dans  
le modèle cible*

## Positionnement de la CCG dans le modèle cible

En raison de sa mission d'institution financière, la CCG peut se positionner parfaitement dans le modèle cible tout en renforçant ses instruments d'intervention

### Positionnement neutre de catalyseur financier

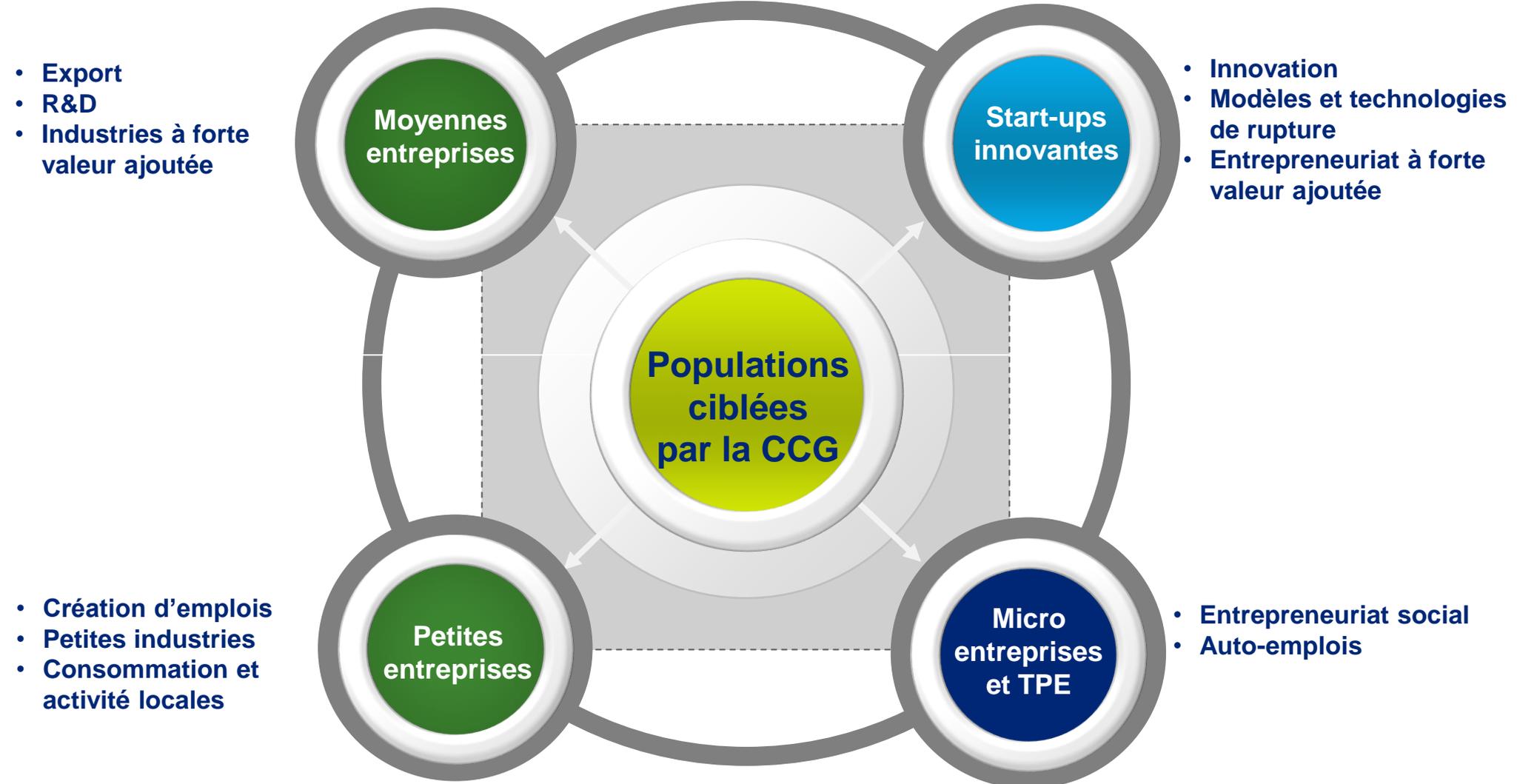
- La CCG a réussi au cours des dernières années à se positionner en tant qu'acteur incontournable en matière de financement des entreprises (TPE et PME) grâce aux efforts de modernisation profonde qui ont été mis en œuvre
- De part la nature de ses activités, la CCG a pu nouer des relations de partenariat avec les institutions financières (banques, fonds d'investissement et bailleurs) et envisage de renforcer davantage cette stratégie en diversifiant ses leviers et en s'attaquant aux nœuds faibles du système de financement :



## Positionnement de la CCG dans le modèle cible

La CCG adopte une approche d'alignement avec les priorités stratégiques du pays. Dans ce sens, les catégories suivantes du tissu économique sont ciblées

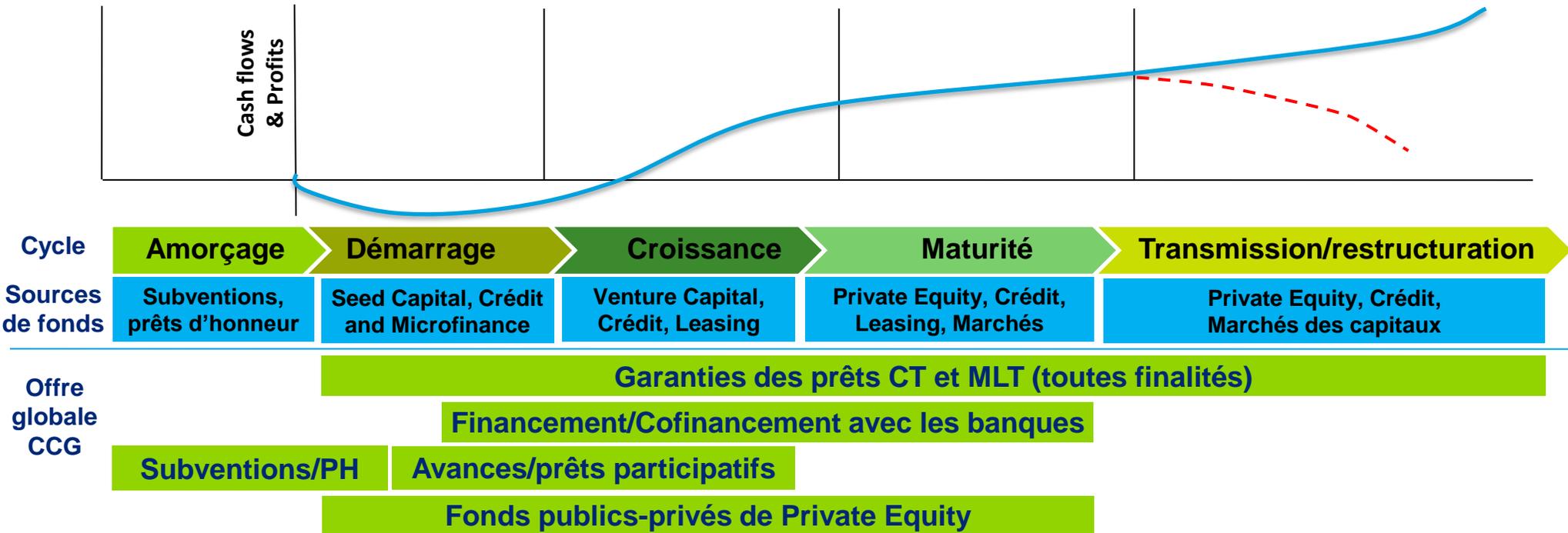
La CCG couvre pratiquement toute la population des TPME



# Positionnement de la CCG dans le modèle cible

La CCG dispose d'une panoplie de mécanismes permettant d'adresser les besoins des start-ups, de l'innovation et des TPME à travers leur cycle de vie

La refonte de l'offre a également permis d'épouser le cycle de vie des TPME

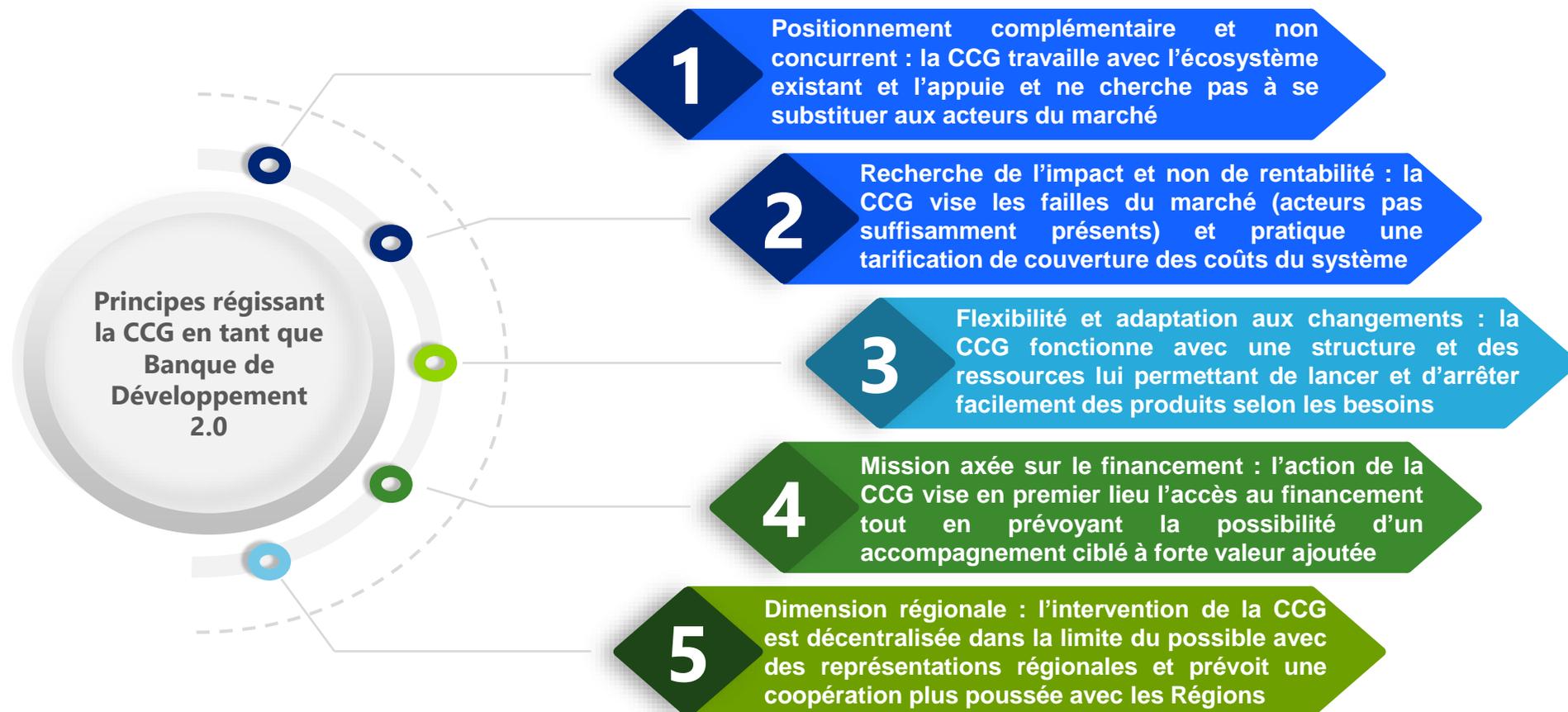


# Positionnement de la CCG dans le modèle cible

La vision de la CCG ambitionne de capitaliser sur les acquis et les facteurs clés de succès tout en développant la capacité de l'institution à accompagner les orientations stratégiques du pays

## Un positionnement en tant que « Banque de développement 2.0 »

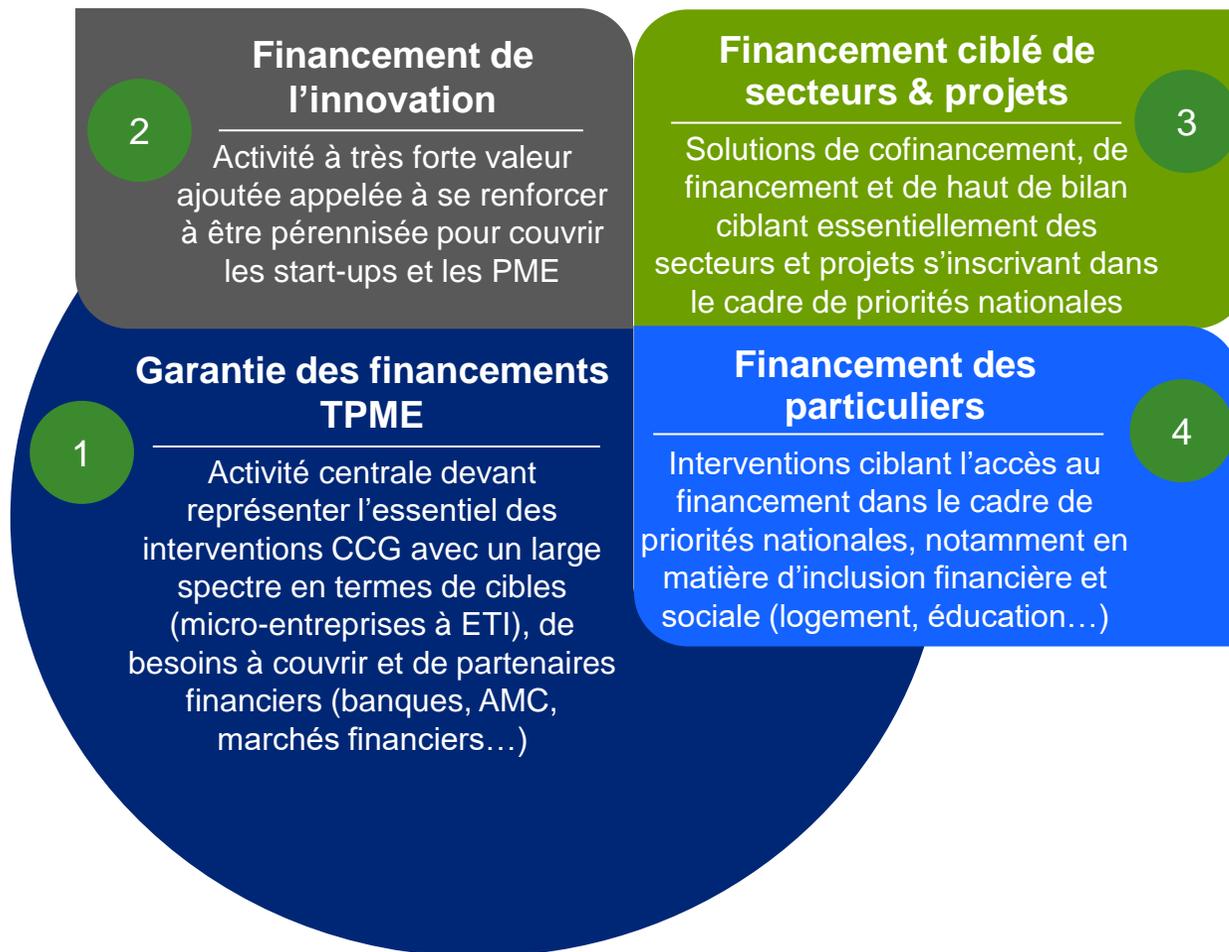
- Le positionnement vise à consacrer le positionnement de la CCG en tant que véritable bras financier de l'Etat tout en tirant les leçons des expériences précédentes au niveau national et international (institutions ayant précédé Bpifrance, BDPME...) qui ont souffert de plusieurs lacunes (doublon avec les acteurs du marché, concurrence avec des acteurs privés, mélange d'activités de marché avec celles d'intérêt public, faible optimisation des ressources financières, mandats trop restrictifs, sinistralité élevée...):



## Positionnement de la CCG dans le modèle cible

La vision de la CCG ambitionne de capitaliser sur les acquis et les facteurs clés de succès tout en développant la capacité de l'institution à accompagner les orientations stratégiques du pays

Un portefeuille de domaines d'activités stratégiques plaçant la garantie au cœur de l'intervention CCG



### Apports de la vision

Le choix de déployer l'intervention au sein de la CCG tout en les structurant en lignes métier devrait permettre les avantages suivants :

- Agilité de l'institution en matière d'adaptation aux besoins du marché en ajustant simplement le périmètre, notamment lorsqu'il s'agit d'abandonner une ligne d'activité ;
- Optimisation et mutualisation des ressources financières, humaines et informationnelles ;
- Efficience de la structure ;
- Optimisation de la gouvernance et complémentarité des expertises et des activités.

# Positionnement de la CCG dans le modèle cible

La vision de la CCG ambitionne de capitaliser sur les acquis et les facteurs clés de succès tout en développant la capacité de l'institution à accompagner les orientations stratégiques du pays

Une offre agile, capitalisant sur les acquis et enrichie par de nouvelles solutions à développer

	Pré-amorçage	Création, Démarrage	Croissance	Maturité	Transmission ou Restructuration
<b>Opérations et besoins</b>	Preuves de concept	Investissement	Investissement	Investissement	Trésorerie
		Trésorerie	Trésorerie	Trésorerie	Investissement de reconversion
			Opérations d'export	Opérations d'export	Restructuration des dettes
			Développement à l'international	Développement à l'international	Restructuration opérationnelle
			Acquisition d'entreprises	Acquisition d'entreprises	Ingénierie financière (spinoff, spinout, carveout...)
<b>Sources des fonds</b>	Apports fondateurs	Apports fondateurs	Apports fondateurs	Apports fondateurs	Apports fondateurs
	Pre-Seed Capital	Seed/Venture Capital	Seed/Venture Capital	Capital Développement	Capital Retournement
	Grants, Smart Loans	Dettes bancaires, leasing	Dettes bancaires, leasing,	Dettes bancaires, leasing	Capital Transmission
	Crowdfunding	Microfinance	Microfinance	Marché des capitaux, dette privée	Dettes bancaires
		Prêts d'honneurs et aides associatives	Marché des capitaux, dette privée	Mezzanine finance	Marché des capitaux, dette privée
		Fintech et solution innovantes	Fintech et solution innovantes	Fintech et solutions innovantes	Mezzanine finance
<b>Réponse CCG</b>	Garanties des financements CT et MLT (toutes finalités)				
	Produits de financement des PME/ETI (finalités ciblées)				
	Solutions de financement de l'innovation & des Start-ups (Seed/Early Stage/VC/Grants/AT...)				
	Véhicules d'investissement (finalités ciblées)				
	Garantie des solutions alternatives et novatrices (marchés, mécanismes hybrides, fintech, supply chain finance...)				

- Couvert par l'offre actuelle CCG
- Ciblé ou envisageable par la vision CCG
- Hors périmètre CCG

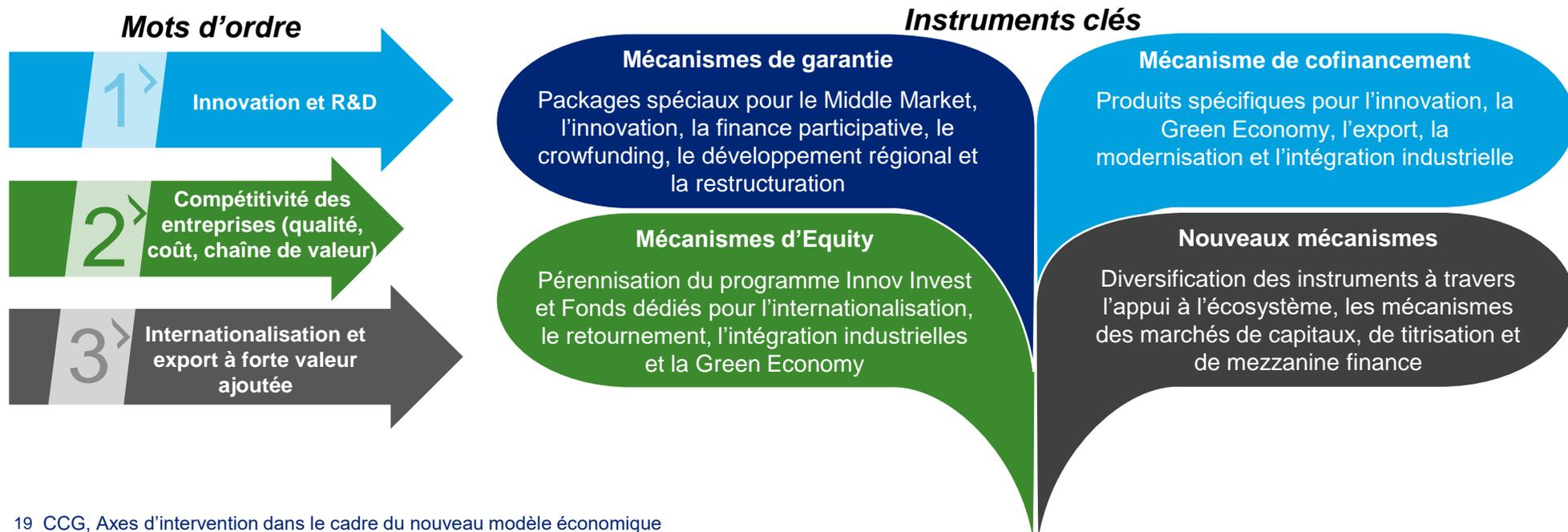
*Axes d'opérationnalisation de la  
stratégie de la CCG dans le cadre  
du nouveau modèle*

## Axe 1 : Compétitivité des entreprises

Le renforcement de la compétitivité de l'économie passera une innovation boostée et des entreprises jouant le rôle de « locomotives économiques » à forte valeur ajoutée

### L'action de la CCG couvrirait tout le tissu depuis les start-ups jusqu'au Middle Market

- L'économie du savoir couvre un spectre très étendu allant de la recherche appliquée (R&D) dans les entreprises à l'entrepreneuriat basé sur l'innovation et pourrait avoir un coup d'accélérateur économique comme il ressort de l'expérience de plusieurs pays (Chili, Singapour...)
- Outre le levier technologique, le renforcement de la compétitivité des PME de taille plus importante et à forte valeur ajoutée pourrait intervenir via le renforcement de leurs fonds propres, le développement de leurs investissements de modernisation, l'amélioration de la qualité de leurs produits, la réduction de leurs coûts, l'intégration des aspects écologiques et le renforcement de leur compétitivité à l'export (cas de la Turquie)
- Les principaux instruments envisageables se présenteraient ainsi (certains instruments déjà opérationnels) :



## Axe 1 : Compétitivité des entreprises

Le renforcement de la compétitivité de l'économie passera une innovation boostée et des entreprises jouant le rôle de « locomotives économiques » à forte valeur ajoutée

### Aperçu d'ensemble des instruments

Instrument	Description globale	Horizon de mise en place
<b>Package Middle Market</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Produits de garantie avec des plafonds revus et des conditions avantageuses pour les entreprises de taille intermédiaire présentant des projets à forte valeur ajoutée</li></ul>	Immédiat (propositions déjà en discussion avec la tutelle et les partenaires)
<b>Packages régionaux</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Déclinaisons spéciales à partir des instruments de garantie et de financement avec des avantages spéciaux financés par les régions (taux réduits, dons, couverture élargie)</li><li>• Fonds d'investissement (généralistes ou thématiques) sponsorisés par les régions avec une contribution et gestion CCG</li></ul>	Court à moyen termes (1 à 3 ans) selon les mécanismes (instruments d'Equity nécessitant un peu plus de temps)
<b>Package finance participative</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Déclinaison d'offres similaires aux produits CCG au profit des TPE et PME financés par les banques participatives pour diversifier l'offre disponible</li></ul>	Immédiat (propositions déjà en discussion avec la tutelle et les partenaires)
<b>Innovation (start-ups)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Renforcement des capacités des accélérateurs et structures d'accompagnement des start-ups innovantes et des porteurs de projets</li><li>• Renforcement de l'offre de financement des tous premiers stades de l'innovation (prototypage, potentiel marché, subsistance...)</li><li>• Mise en place d'une offre de garantie au profit des projets financés par les solutions de crowdfunding à travers des solutions adaptées</li><li>• Structuration de véhicules et de réseaux de business angels</li></ul>	Court à moyen termes (1 à 3 ans)
<b>Innovation (PME existantes)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formules de financement à des conditions avantageuses des laboratoires de recherche technologiques pour faciliter leur implantation au Maroc</li><li>• Garanties couvrant les avantages fiscaux R&amp;D (Crédit d'impôt) pour les PME</li></ul>	Moyen terme (3 à 5 ans)

## Axe 1 : Compétitivité des entreprises

Le renforcement de la compétitivité de l'économie passera une innovation boostée et des entreprises jouant le rôle de « locomotives économiques » à forte valeur ajoutée

### Aperçu d'ensemble des instruments

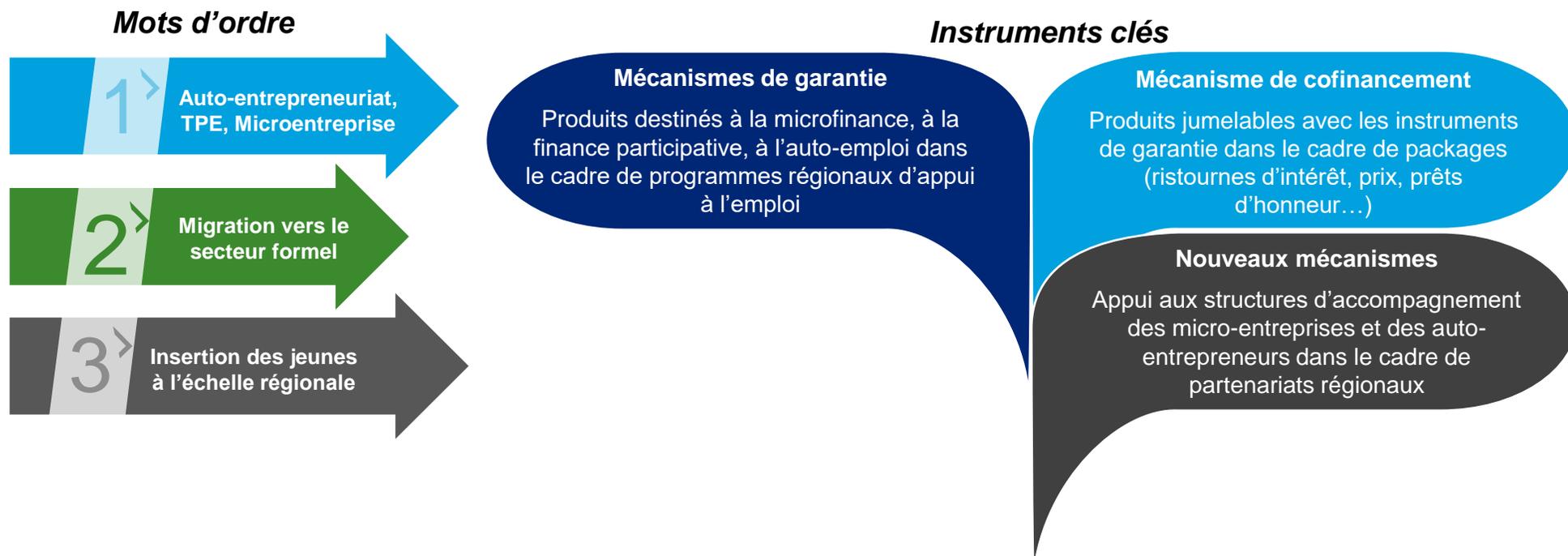
Instrument	Description globale	Horizon de mise en place
<b>Package Green Economy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produit de cofinancement visant les programmes d'énergies renouvelables, d'efficacité énergétique, de dépollution et d'économie circulaire</li> <li>• Financement des entreprises dont le business model est basé sur la Green Economy par des mécanismes de cofinancement et de haut de bilan (PME de pompage solaire, de recyclage des déchets, de production d'électricité solaire, de fabrication d'équipements...)</li> <li>• Garantie de performances pour les équipementiers marocains pour faire émerger une expertise et industrie locales</li> </ul>	Immédiat pour le cofinancement (proposition en cours de discussion) et court à moyen termes pour les autres instruments
<b>Fonds d'investissement écosystèmes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Véhicules d'investissement visant à renforcer les fonds propres et institutionnaliser des champions dans les industries locales de pointe (automobile, aéronautique...)</li> </ul>	Court à moyen terme (une première proposition en cours de discussion)
<b>Mécanismes de finance de marché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mécanismes de garantie pour permettre aux PME de lever de la dette sur le marché dans le cadre de la diversification de l'offre</li> </ul>	Court à moyen termes
<b>Mécanismes de titrisation et de mezzanine finance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Véhicules de titrisation des créances PME des banques pour libérer les ressources au profit de nouveaux prêts</li> <li>• Instruments hybrides (equity/dette) pour diversifier l'offre</li> </ul>	Moyen terme
<b>Package internationalisation et export</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cofinancement des PME exportatrices</li> <li>• Garantie pour les marchés à l'export</li> <li>• Fonds d'investissement pour accompagner l'émergence de champions régionaux basés au Maroc</li> </ul>	Déjà en place pour la garantie et le cofinancement et moyen terme pour les Fonds

## Axe 2 : Emploi et entrepreneuriat

L'atteinte de l'objectif de croissance inclusive, garant de la stabilité sociale, ne peut se faire sans la résorption du chômage et la génération d'emplois de qualité pour les jeunes

### L'action de la CCG adresserait les micro-entreprises et l'auto-emploi en premier lieu

- L'entrepreneuriat de masse constitue un levier puissant de croissance inclusive en favorisant la migration vers le formel, la création d'emploi et la réduction de la pauvreté et de l'exclusion sociale, notamment dans les zones péri-urbaines et les régions peu favorisées comme il ressort des expériences de plusieurs pays (Inde...)
- Plusieurs instrument de financement ciblant l'auto-emploi, l'intégration des TPE dans le formel ainsi que les micro-entreprises sont envisageables à cet effet :



## Axe 2 : Emploi et entrepreneuriat

L'atteinte de l'objectif de croissance inclusive, garant de la stabilité sociale, ne peut se faire sans la résorption du chômage et la génération d'emplois de qualité pour les jeunes

### Aperçu d'ensemble des instruments

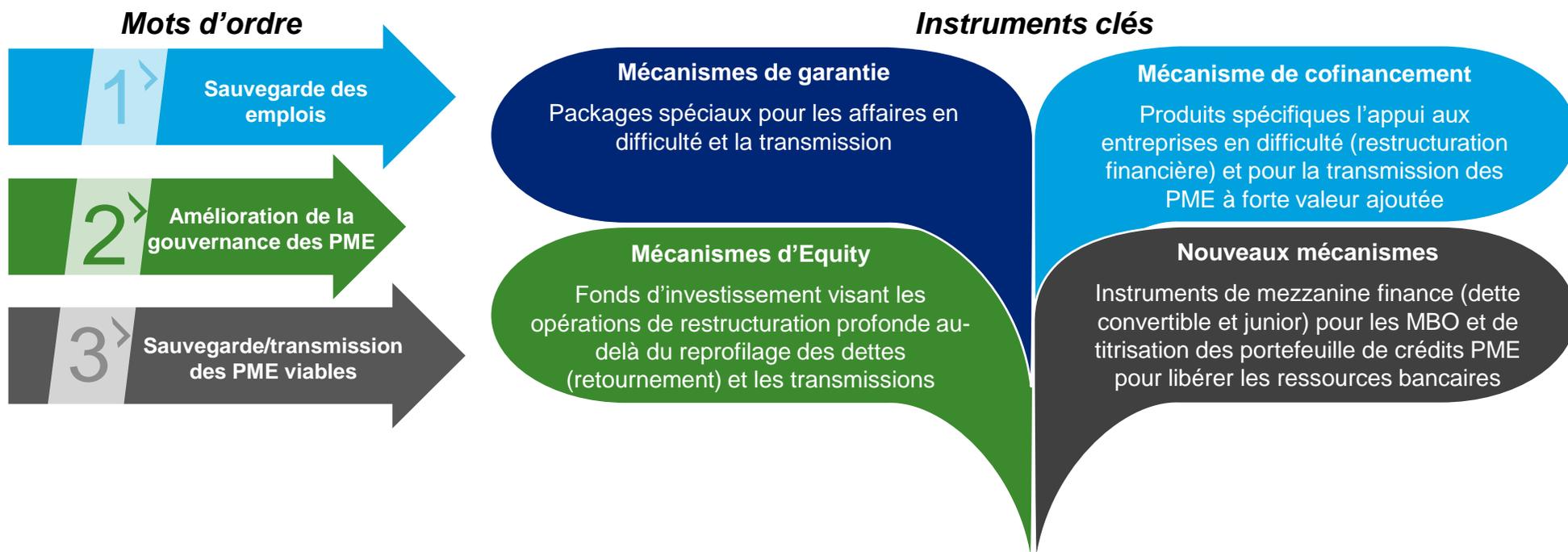
Instrument	Description globale	Horizon de mise en place
<b>Garantie Microfinance</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Garantie pour les TPE et microentreprises financées par les AMC dans une perspective entrepreneuriale (auto-entrepreneurs et structures formelles)</li><li>• Garanties de portefeuille pour la masse des dossiers de microcrédit (activités génératrices de revenus) pour permettre plus de prêts</li></ul>	Immédiat (propositions déjà en discussion avec la tutelle et les partenaires)
<b>Packages régionaux</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Déclinaisons spéciales à partir des instruments de garantie et de financement avec des avantages spéciaux financés par les régions (taux réduits, dons, couverture élargie)</li></ul>	Court à moyen termes (1 à 3 ans)
<b>Package finance participative</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Déclinaison d'offres similaires aux produits CCG au profit des TPE et auto entre financés par les banques participatives pour diversifier l'offre disponible</li></ul>	Immédiat (propositions déjà en discussion avec la tutelle et les partenaires)
<b>Appui aux structures d'accompagnement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Renforcement des capacités des structures régionales d'accompagnement des auto-entrepreneurs et des microentreprises à travers une approche de labélisation et de financement des structures sur la base de contrats de performances et avec une contribution des régions</li></ul>	Court à moyen termes (1 à 3 ans)

## Axe 3 : Sauvegarde de l'entreprise

L'aide aux PME viables traversant des difficultés représente un moyen efficace pour inverser le processus de désindustrialisation et pour prévenir la perte de filières économiques

### L'action de la CCG adresserait surtout les PME et les ETI (Middle Market)

- Plusieurs entreprises qui représentaient auparavant de véritables joyaux industriels ont fini par disparaître faute de relève, lors des difficultés économiques conjoncturelles, en raison de défaillances managériales ou durant le « rush » sur l'immobilier, ce qui s'est traduit par la perte d'emplois et a laissé un vide comblé par l'import.
- À cet effet, la CCG pourrait se positionner via les leviers suivants :



## Axe 3 : Sauvegarde de l'entreprise

L'aide aux PME viables traversant des difficultés représente un moyen efficace pour inverser le processus de désindustrialisation et pour prévenir la perte de filières économiques

### Aperçu d'ensemble des instruments

Instrument	Description globale	Horizon de mise en place
<b>Package transmission et affaires en difficulté</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Garantie pour les crédits de restructuration et de transmission des PME viables</li><li>• Cofinancement des programmes de restructuration financière des entreprises en difficulté (restructurations limitées au reprofilage des dettes et à l'injection de cash)</li></ul>	Déjà en place avec possibilité de pérenniser le véhicule de cofinancement dans l'immédiat
<b>Fonds d'investissement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fonds de capital retournement pour les entreprises ayant besoin de programmes approfondis (changement de management, cession d'actifs non stratégiques, définition de nouvelles stratégies ou business models...)</li></ul>	Moyen terme (3 à 5 ans)
<b>Instruments mezzanine et de marché</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instruments permettant aux dirigeants des entreprises en manque de relève de les acquérir tout en institutionnalisant le tour de table (instruments de type management buy-out)</li><li>• Véhicules de titrisation des créances PME des banques pour libérer les ressources au profit de nouveaux prêts</li></ul>	Moyen terme (3 à 5 ans)

# **ANNEXE**

*Présentation générale et historique  
de développement de la CCG*

# Présentation générale de la CCG

La CCG est une institution de garantie régie par la loi bancaire marocaine conforme aux accords de Bâle et bénéficiant du soutien financier de l'Etat

## La neutralité de la CCG et sa capacité à travailler avec plusieurs acteurs comme trait majeur

- Création de la CCG remontant à 1949
- Etablissement public sous la tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances
- Etablissement de crédit assimilé sous la supervision de Bank Al-Maghrib
- Intervenant unique de l'Etat en matière de garantie publique des financements
- Offre de financement diversifiée dominée par la garantie des financements destinés aux TPE/PME

## 3 modes d'intervention et plusieurs solutions offertes aux TPME et aux start-ups avec les institutions financières partenaires



**Garantie**



**Financement**



**Innovation**

Crédit  
Bancaire,  
leasing

Micro  
crédit

Crédit  
conjoint,  
mezzanine

Private  
Equity

Prêt  
d'honneur

Solutions  
innovation

## Présentation générale de la CCG

La CCG est une institution de garantie régie par la loi bancaire marocaine conforme aux accords de Bâle et bénéficiant du soutien financier de l'Etat

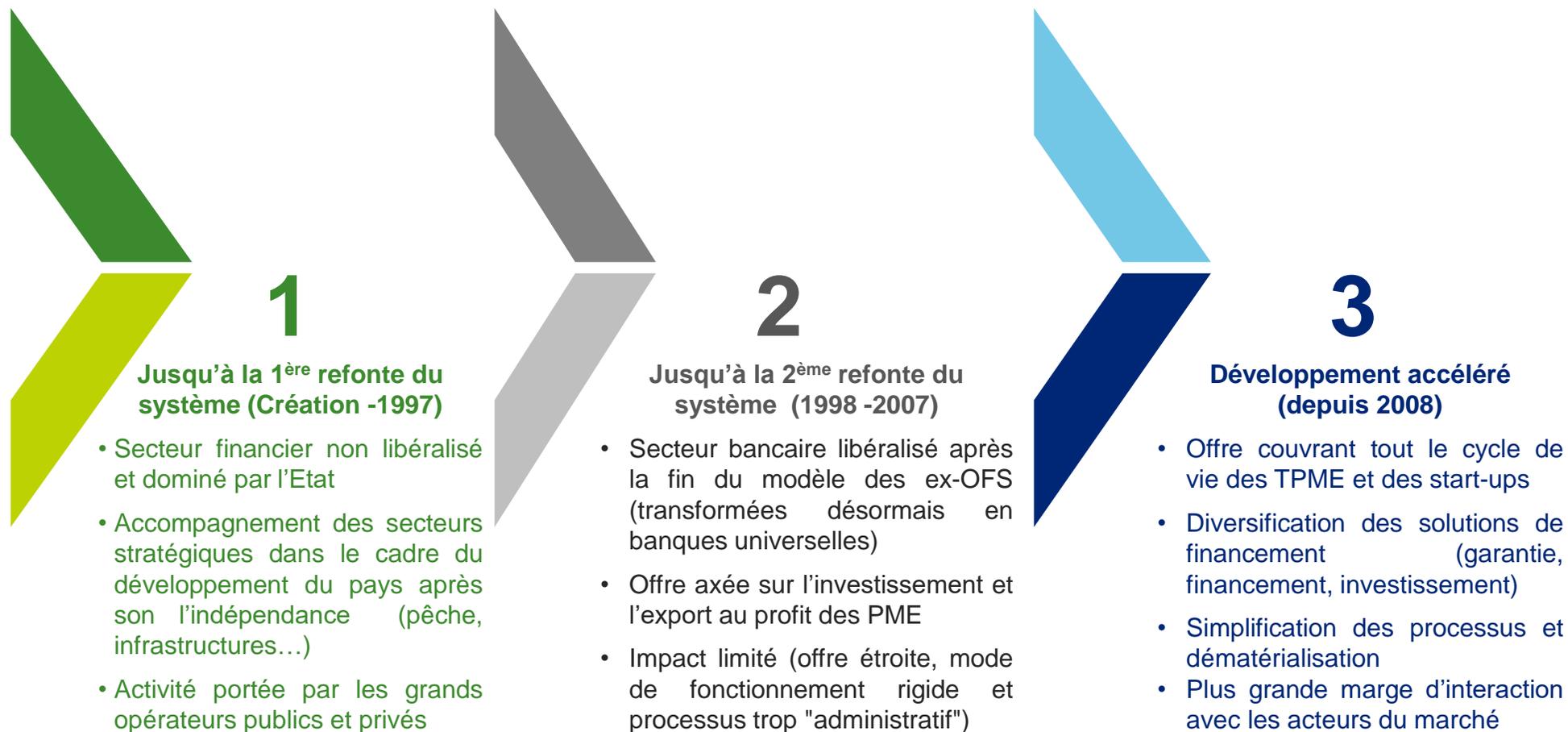
### Une institution ancrée dans le paysage financier et ayant connu un développement certain

- Créée par Dahir du 4 juillet 1949, la Caisse Centrale de Garantie (CCG) est un établissement public à caractère financier, assimilé à un établissement de crédit, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière sous la tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances.
- La CCG a fait l'objet d'une réforme institutionnelle au titre de la loi n°47.95 promulguée en 1996 et qui a consacré la CCG en tant qu'instrument unique de l'Etat en matière de facilitation du financement de l'investissement et du développement social.
- L'activité de la CCG était centrée uniquement sur le financement de l'investissement avec une offre composée essentiellement de produits de garantie des prêts bancaires à moyen et long termes. Le début de diversification des métiers remonte à l'année 2003 avec le lancement de la panoplie des Fonds de garantie des prêts au logement (Fogarim, Fogaloge et Fogalef) en plus des produits de cofinancement (Fortex et Renovotel), suivis de la garantie destinée aux jeunes entreprises et aux programmes de restructuration financière et du cofinancement de la mise à niveau des PME.
- En 2006, la nouvelle loi bancaire marocaine, conforme aux principes de l'accord de Bâle, a été adoptée et a apporté un lot de nouveautés, dont notamment l'assimilation de la CCG à un établissement de crédit avec des implications majeures sur la gouvernance de l'institution et son fonctionnement interne.
- L'année 2007 constitue un virage important pour le développement de l'institution avec le lancement d'une refonte majeure du système national de garantie par le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) et qui a placé la CCG au cœur du dispositif en tant qu'acteur unique retenu par les pouvoirs publics pour décliner et développer l'offre de garantie.
- Le développement de la CCG s'est ensuite accéléré grâce à l'adoption d'une vision à long terme déclinée par des plans de développement dont le premier a été lancé en 2009 avec des résultats très concluants qui ont encouragé l'institution à adopter un deuxième plan de développement en 2013 dont les réalisations ont largement dépassé les attentes.
- Le conseil d'administration, réuni le 28 juillet 2017, a approuvé le plan de développement 2017-2021 de la CCG. Parmi les principales orientations stratégiques de ce plan sont i) l'accélération et la consolidation de l'activité, ii) la réintégration des fonds au sein de l'institution, iii) la révision et la modernisation du cadre institutionnel et iv) la diversification des ressources de financement du système de garantie

# Rappel de l'historique de développement de l'institution

La CCG est l'une des plus anciennes institutions de garantie de la région MENA, mais son essor a été plutôt remarquable au cours de la dernière décennie grâce à des réformes d'envergure

**Le développement de la CCG peut être résumé en 3 phases clés**

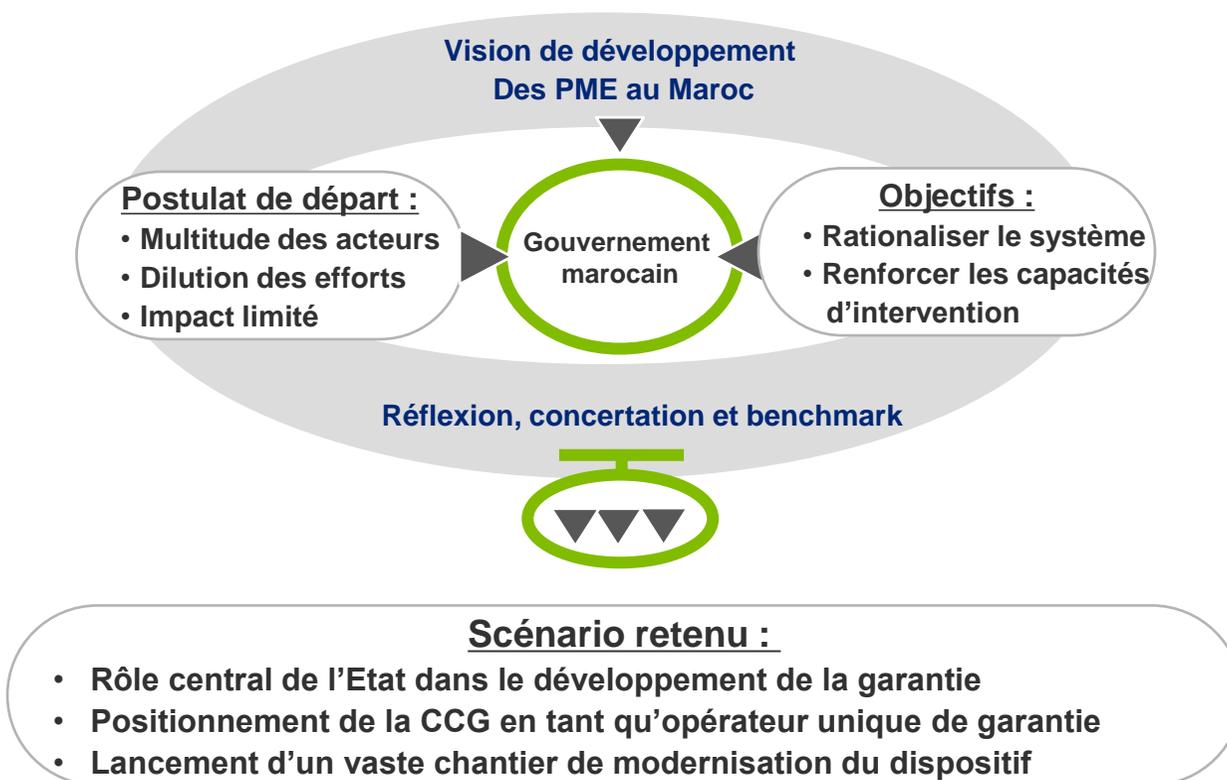


## Développement accéléré depuis la réforme du système national de garantie

La volonté affichée par le MEF de dynamiser la garantie institutionnelle s'est concrétisée avec la refonte initiée en 2007 et qui a consacré le rôle central de la CCG

### La rationalisation du dispositif de garantie, point de départ essentiel

La refonte du système national de garantie au Maroc a consacré la CCG en tant qu'acteur public unique, ce qui a permis une meilleure optimisation des ressources financières allouées à la garantie

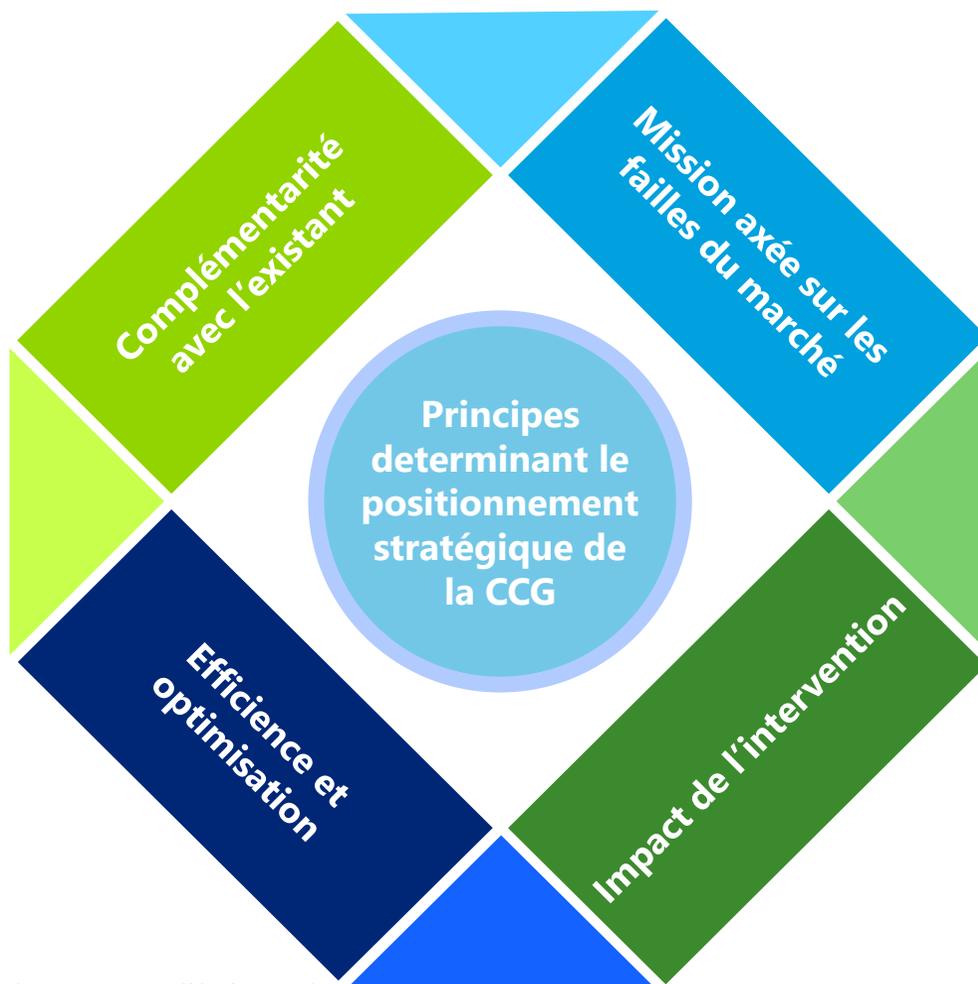


## Développement accéléré depuis la réforme du système national de garantie

La volonté affichée par le MEF de dynamiser la garantie institutionnelle s'est concrétisée avec la refonte initiée en 2007 et qui a consacré le rôle central de la CCG

### Positionnement actuel de la CCG

- Le développement post-réforme a été facilité par un positionnement pertinent basé sur les principes suivants :



# Développement accéléré depuis la réforme du système national de garantie

La CCG est l'une des plus anciennes institutions de garantie de la région MENA, mais son essor a été plutôt remarquable au cours de la dernière décennie grâce à des réformes d'envergure

## Accélération notable du rythme de développement grâce aux plans stratégiques

1

### Plan de développement 2009 - 2012

- Ce plan était axé sur l'activité garantie et cofinancement des entreprises et a permis à la CCG de renforcer ses interventions au profit des PME grâce au reprofilage de l'offre, de l'introduction de la garantie de portefeuille et à l'assouplissement des processus clés
- Ce plan a connu également le début du déploiement régional de la CCG, la refonte de l'organisation, l'adaptation du système de gestion des risques à la réglementation bancaire en plus d'un amendement de la loi régissant la CCG

2

### Plan de développement 2013 - 2016

- Ce plan a poursuivi le renforcement de l'offre particuliers et entreprises en introduisant de nouveaux instruments de (leasing, export, haut de bilan...) afin de couvrir l'ensemble du cycle de vie des PME tout en poursuivant le chantier de mise à plat et de revue des processus de fonctionnement des produits
- Sur les plans organisation et support, le plan a permis l'accélération de la régionalisation de la CCG en plus du renforcement du système d'information, du dispositif de gestion des risques et de gestion des mises en jeu

3

### Plan de développement 2017 - 2021

- Ce plan poursuit le renforcement de l'offre, notamment en faveur des entreprises en introduisant de nouveaux instruments (innovation, green economy, microfinance...) et surtout en s'attaquant à des segments peu couverts par le marché (start-ups, micro entreprises)
- Principale nouveauté du plan, l'accent mis sur la modernisation du cadre institutionnel, de gouvernance et de financement afin de traiter les insuffisances identifiées et doter l'institution des moyens pour son développement

# Rappel de l'historique de développement de l'institution

Ayant commencé avec l'activité de garantie des crédits d'investissement toute seule, le portefeuille de la CCG a considérablement évolué pour suivre les besoins du pays

## Une évolution du scope et du réseau de partenaires positionnant la CCG comme acteur clé



Avant la refonte du système national de garantie

Depuis le lancement des plans de développement

		Avant la refonte du système national de garantie	Depuis le lancement des plans de développement
Partenaires métiers	Institutions financières	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banques</li> <li>Capital-investisseurs</li> </ul>
	Autres opérateurs		<ul style="list-style-type: none"> <li>Banques</li> <li>Capital-investisseurs</li> <li>Organismes de leasing</li> <li>Associations de microcrédit</li> </ul>
Besoins Entreprises	Investissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garanties Crédits bancaires (investissement et export)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garanties Crédits bancaires (investissement, transmission, restructuration)</li> <li>Garantie leasing</li> <li>Garanties capital-risque</li> <li>Cofinancements</li> <li>Fonds d'investissement FPP</li> </ul>
	Exploitation		<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantie crédits exploitation</li> </ul>
	Innovation		<ul style="list-style-type: none"> <li>Financement de l'innovation (grants, Prêts, avances...)</li> <li>Fonds de Seed/Venture Capital</li> </ul>
Besoins Particuliers	Logement & Education		<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantie prêts immobiliers</li> <li>Garantie prêts étudiants</li> </ul>

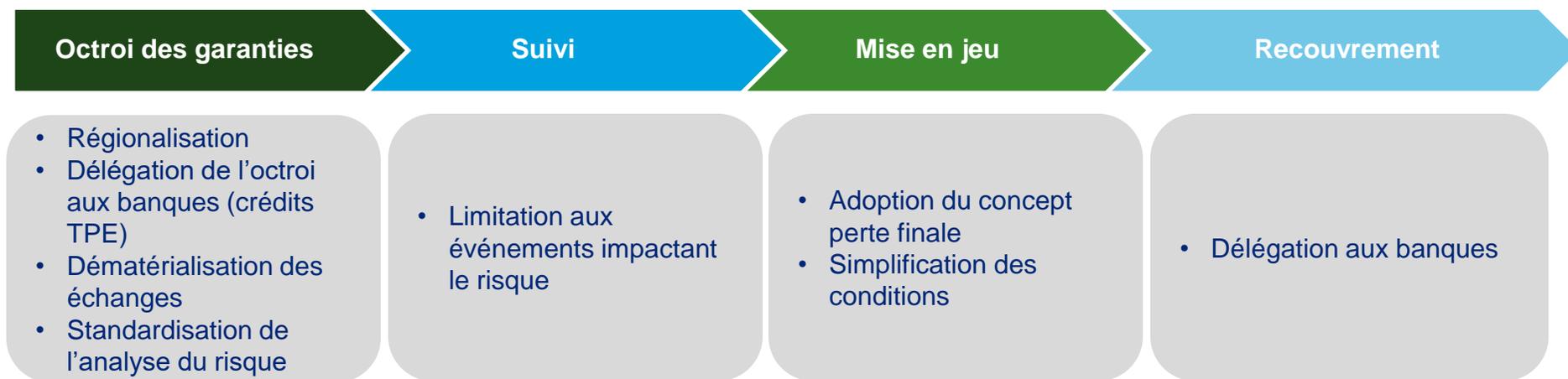
## Rappel de l'historique de développement de l'institution

Outre l'innovation produit, la rationalisation du dispositif de garantie, l'amélioration du cadre de partenariat avec le système financier et le reengineering des process ont été les clés de succès

La remise à plat a été salutaire pour dynamiser l'activité et garantir le succès de l'offre produits

Problématiques initiales : procédures lourdes, délais long, trop forte centralisation

### Solutions adoptées par phase de la chaîne de valeur





Crédit - Capital - Garantie  
فروعنا في مختلف  
المدن المغربية  
GEEA-AAG-O-111011

☰ Centre d'Affaires, Boulevard Ar Ryad, Hay Ryad - Rabat, B.P 2031 - Maroc

☎ +212 5 37 71 68 68

💻 [www.ccg.ma](http://www.ccg.ma)