Crédit - Capital - Garantie
قـرض - رأسمال - ضمان

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

Rabat, avril 2020

Eléments 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

Axes d'intervention de la CCG

01

Compétitivité des entreprises

Appui à l'innovation et aux locomotives économiques opérant dans les secteurs à forte valeur ajoutée

02

Emploi et entrepreneuriat

Appui à la TPE, à la micro-entreprise, aux auto-entrepreneurs et à l'auto-emploi des jeunes

03

Sauvegarde de l'entreprise

Appui aux entreprises en difficulté et/ou confrontées au dilemme de la transmission

NB : les axes présentés dans ce document ne couvrent que les volets sur lesquels la CCG pourrait intervenir en tant qu'acteur financier

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 :

1 Education/culture

- Amélioration de l'offre de formation destinée à l'emploi
- Instauration de la culture de prise de risque et d'entrepreneuriat chez les étudiants

2 Cadre incitatif

- Instauration d'incitations fiscales pour la R&D et l'innovation
- Simplification de la fiscalité
- Encouragement des investissements dans les PME à fort potentiel

3 Administration

- Facilitation et dématérialisation des procédures (création, marchés publics…)
- Instauration d'une véritable proximité régionale via la décentralisation et la déconcentration

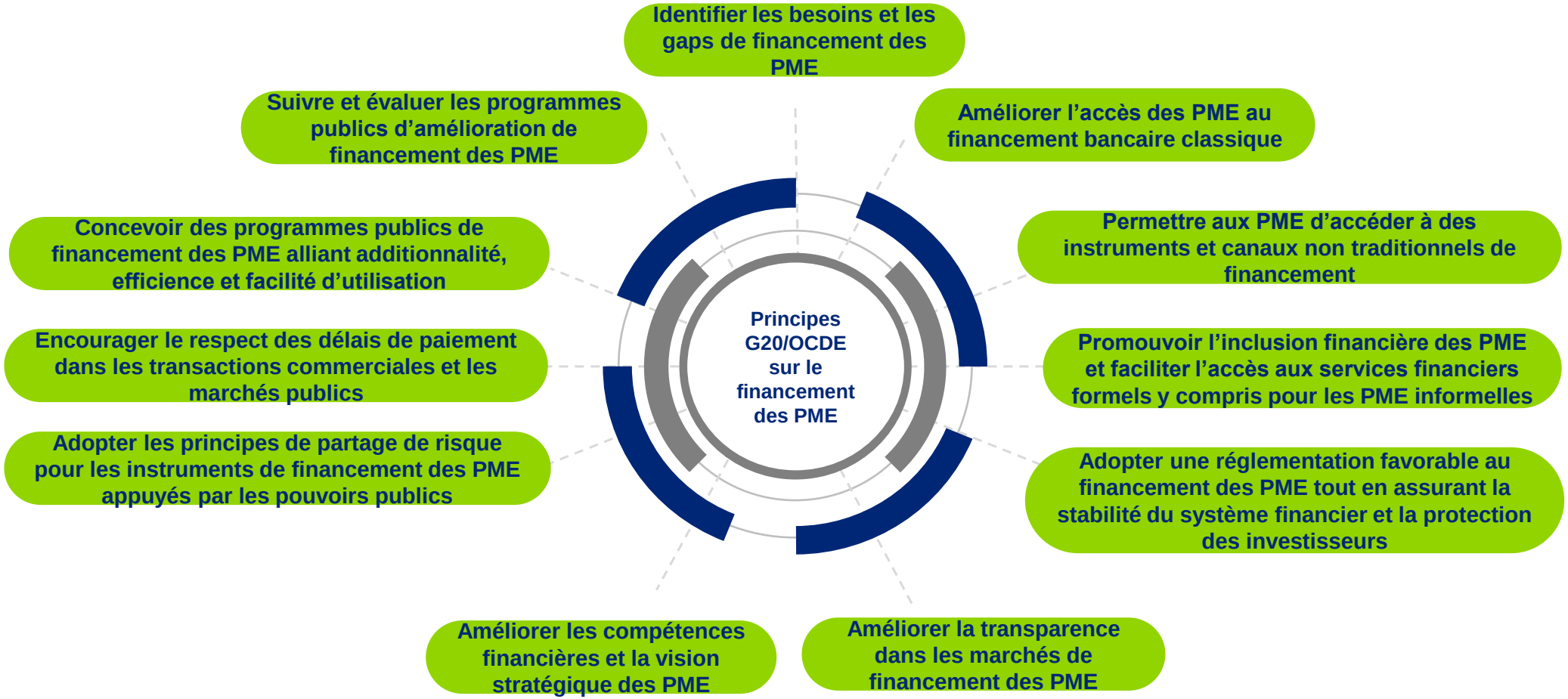
4 Cadre légal

- Mise en place d'un cadre favorable à la PME et la start-up
- Simplification des réglementations (marchés des capitaux, difficultés…)

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 efficience économique dans un contexte de rareté des ressources budgétaires et fiscales

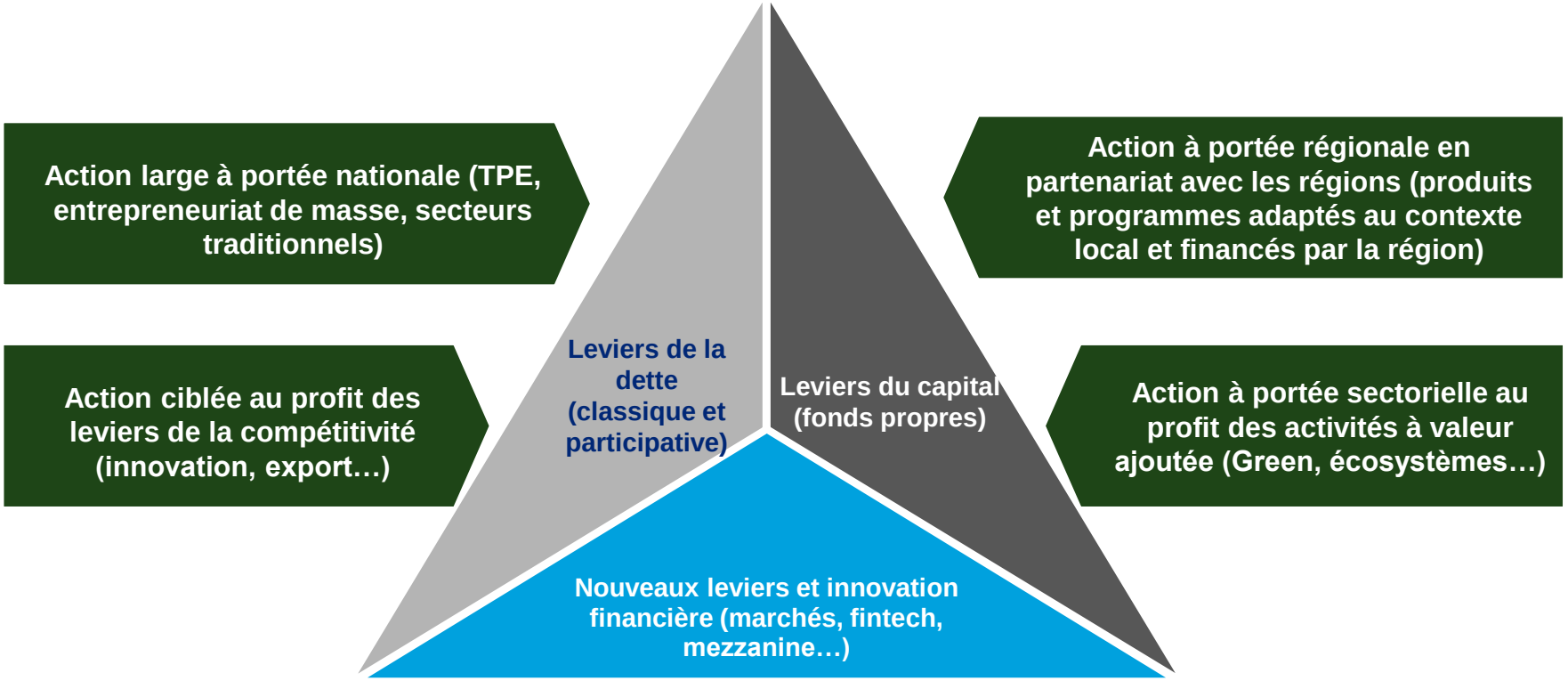
Positionnement de la CCG dans le modèle cible

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 :



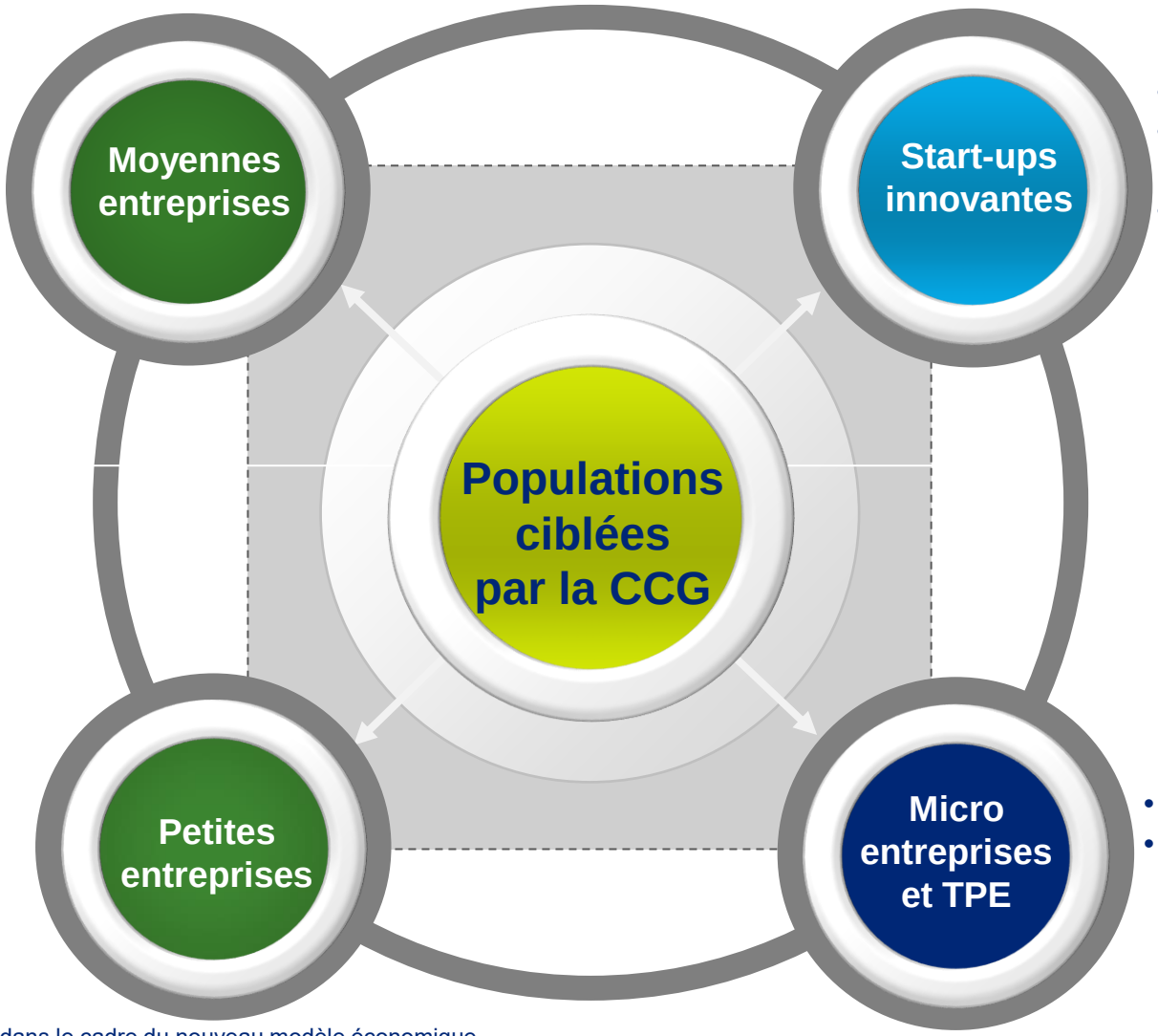
CCG, Axes d'intervention dans le cadre du nouveau modèle économique

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

- Export
- R&D
- Industries à forte valeur ajoutée



- Innovation
- Modèles et technologies de rupture
- Entrepreneuriat à forte valeur ajoutée

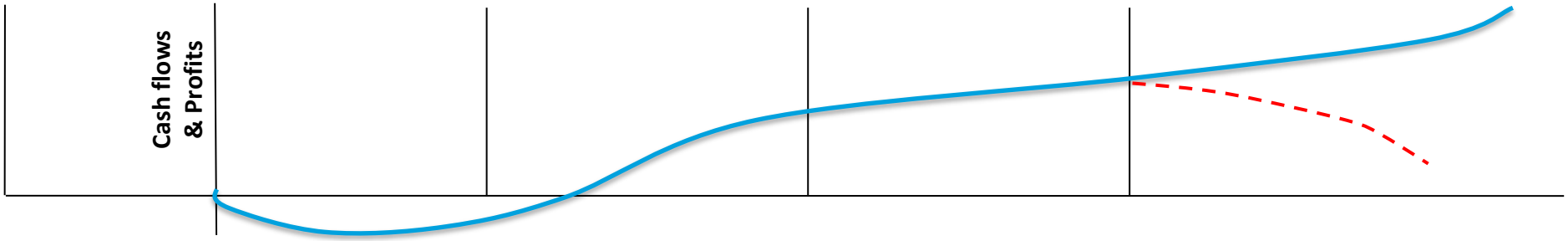
- Création d'emplois
- Petites industries
- Consommation et activité locales

- Entrepreneuriat social
- Auto-emplois

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



Cycle	Amorçage	Démarrage	Croissance	Maturité	Transmission/restructuration
Sources de fonds	Subventions, prêts d'honneur	Seed Capital, Crédit and Microfinance	Venture Capital, Crédit, Leasing	Private Equity, Crédit, Leasing, Marchés	Private Equity, Crédit, Marchés des capitaux

Offre globale CCG

- Garanties des prêts CT et MLT (toutes finalités)
- Financement/Cofinancement avec les banques
- Subventions/PH
- Avances/prêts participatifs
- Fonds publics-privés de Private Equity

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…) :

Principes régissant la CCG en tant que Banque de Développement 2.0

1. Positionnement complémentaire et non concurrent : la CCG travaille avec l'écosystème existant et l'appuie et ne cherche pas à se substituer aux acteurs du marché
2. Recherche de l'impact et non de rentabilité : la CCG vise les failles du marché (acteurs pas suffisamment présents) et pratique une tarification de couverture des coûts du système
3. Flexibilité et adaptation aux changements : la CCG fonctionne avec une structure et des ressources lui permettant de lancer et d'arrêter facilement des produits selon les besoins
4. Mission axée sur le financement : l'action de la CCG vise en premier lieu l'accès au financement tout en prévoyant la possibilité d'un accompagnement ciblé à forte valeur ajoutée
5. Dimension régionale : l'intervention de la CCG est décentralisée dans la limite du possible avec des représentations régionales et prévoit une coopération plus poussée avec les Régions

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

2 Financement de l'innovation

Activité à très forte valeur ajoutée appelée à se renforcer à être pérennisée pour couvrir les start-ups et les PME

3 Financement ciblé de secteurs & projets

Solutions de cofinancement, de financement et de haut de bilan ciblant essentiellement des secteurs et projets s'inscrivant dans le cadre de priorités nationales

1 Garantie des financements TPME

Activité centrale devant représenter l'essentiel des interventions CCG avec un large spectre en termes de cibles (micro-entreprises à ETI), de besoins à couvrir et de partenaires financiers (banques, AMC, marchés financiers…)

4 Financement des particuliers

Interventions ciblant l'accès au financement dans le cadre de priorités nationales, notamment en matière d'inclusion financière et sociale (logement, éducation…)

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
Opérations et besoins	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…)
Sources des fonds	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
Réponse CCG		**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) :

Mots d'ordre

1. **Innovation et R&D**
2. **Compétitivité des entreprises (qualité, coût, chaîne de valeur)**
3. **Internationalisation et export à forte valeur ajoutée**

Instruments clés

Mécanismes de garantie

Packages spéciaux pour le Middle Market, l'innovation, la finance participative, le crowfunding, le développement régional et la restructuration

Mécanisme de cofinancement

Produits spécifiques pour l'innovation, la Green Economy, l'export, la modernisation et l'intégration industrielle

Mécanismes d'Equity

Pérennisation du programme Innov Invest et Fonds dédiés pour l'internationalisation, le retournement, l'intégration industrielles et la Green Economy

Nouveaux mécanismes

Diversification des instruments à travers l'appui à l'écosystème, les mécanismes des marchés de capitaux, de titrisation et de mezzanine finance

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
Package Middle Market	• Produits de garantie avec des plafonds revus et des conditions avantageuses pour les entreprises de taille intermédiaire présentant des projets à forte valeur ajoutée	Immédiat (propositions déjà en discussion avec la tutelle et les partenaires)
Packages régionaux	• Déclinaisons spéciales à partir des instruments de garantie et de financement avec des avantages spéciaux financés par les régions (taux réduits, dons, couverture élargie) • Fonds d'investissement (généralistes ou thématiques) sponsorisés par les régions avec une contribution et gestion CCG	Court à moyen termes (1 à 3 ans) selon les mécanismes (instruments d'Equity nécessitant un peu plus de temps)
Package finance participative	• Déclinaison d'offres similaires aux produits CCG au profit des TPE et PME financés par les banques participatives pour diversifier l'offre disponible	Immédiat (propositions déjà en discussion avec la tutelle et les partenaires)
Innovation (start-ups)	• Renforcement des capacités des accélérateurs et structures d'accompagnement des start-ups innovantes et des porteurs de projets • Renforcement de l'offre de financement des tous premiers stades de l'innovation (prototypage, potentiel marché, subsistance…) • Mise en place d'une offre de garantie au profit des projets financés par les solutions de crowdfunding à travers des solutions adaptées • Structuration de véhicules et de réseaux de business angels	Court à moyen termes (1 à 3 ans)
Innovation (PME existantes)	• Formules de financement à des conditions avantageuses des laboratoires de recherche technologiques pour faciliter leur implantation au Maroc • Garanties couvrant les avantages fiscaux R&D (Crédit d'impôt) pour les PME	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
Package Green Economy	• Produit de cofinancement visant les programmes d'énergies renouvelables, d'efficacité énergétique, de dépollution et d'économie circulaire • 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…) • Garantie de performances pour les équipementiers marocains pour faire émerger une expertise et industrie locales	Immédiat pour le cofinancement (proposition en cours de discussion) et court à moyen termes pour les autres instruments
Fonds d'investissement écosystèmes	• Véhicules d'investissement visant à renforcer les fonds propres et institutionnaliser des champions dans les industries locales de pointe (automobile, aéronautique…)	Court à moyen terme (une première proposition en cours de discussion)
Mécanismes de finance de marché	• Mécanismes de garantie pour permettre aux PME de lever de la dette sur le marché dans le cadre de la diversification de l'offre	Court à moyen termes
Mécanismes de titrisation et de mezzanine finance	• Véhicules de titrisation des créances PME des banques pour libérer les ressources au profit de nouveaux prêts • Instruments hybrides (equity/dette) pour diversifier l'offre	Moyen terme
Package internationalisation et export	• Cofinancement des PME exportatrices • Garantie pour les marchés à l'export • Fonds d'investissement pour accompagner l'émergence de champions régionaux basés au Maroc	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 :

Mots d'ordre

1. **Auto-entrepreneuriat, TPE, Microentreprise**
2. **Migration vers le secteur formel**
3. **Insertion des jeunes à l'échelle régionale**

Instruments clés

Mécanismes de garantie

Produits destinés à la microfinance, à la finance participative, à l'auto-emploi dans le cadre de programmes régionaux d'appui à l'emploi

Mécanisme de cofinancement

Produits jumelables avec les instruments de garantie dans le cadre de packages (ristournes d'intérêt, prix, prêts d'honneur…)

Nouveaux mécanismes

Appui aux structures d'accompagnement des micro-entreprises et des auto-entrepreneurs dans le cadre de partenariats régionaux

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**
Garantie Microfinance	• Garantie pour les TPE et microentreprises financées par les AMC dans une perspective entrepreneuriale (auto-entrepreneurs et structures formelles) • Garanties de portefeuille pour la masse des dossiers de microcrédit (activités génératrices de revenus) pour permettre plus de prêts	Immédiat (propositions déjà en discussion avec la tutelle et les partenaires)
Packages régionaux	• Déclinaisons spéciales à partir des instruments de garantie et de financement avec des avantages spéciaux financés par les régions (taux réduits, dons, couverture élargie)	Court à moyen termes (1 à 3 ans)
Package finance participative	• Déclinaison d'offres similaires aux produits CCG au profit des TPE et auto entre financés par les banques participatives pour diversifier l'offre disponible	Immédiat (propositions déjà en discussion avec la tutelle et les partenaires)
Appui aux structures d'accompagnement	• 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	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 :

Mots d'ordre

1. **Sauvegarde des emplois**
2. **Amélioration de la gouvernance des PME**
3. **Sauvegarde/transmission des PME viables**

Instruments clés

Mécanismes de garantie

Packages spéciaux pour les affaires en difficulté et la transmission

Mécanisme de cofinancement

Produits spécifiques l'appui aux entreprises en difficulté (restructuration financière) et pour la transmission des PME à forte valeur ajoutée

Mécanismes d'Equity

Fonds d'investissement visant les opérations de restructuration profonde au-delà du reprofilage des dettes (retournement) et les transmissions

Nouveaux mécanismes

Instruments de mezzanine finance (dette convertible et junior) pour les MBO et de titrisation des portefeuille de crédits PME pour libérer les ressources bancaires

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**
Package transmission et affaires en difficulté	• Garantie pour les crédits de restructuration et de transmission des PME viables • Cofinancement des programmes de restructuration financière des entreprises en difficulté (restructurations limitées au reprofilage des dettes et à l'injection de cash)	Déjà en place avec possibilité de pérenniser le véhicule de cofinancement dans l'immédiat
Fonds d'investissement	• 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…)	Moyen terme (3 à 5 ans)
Instruments mezzanine et de marché	• 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) • Véhicules de titrisation des créances PME des banques pour libérer les ressources au profit de nouveaux prêts	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

- Crédit Bancaire, leasing
- Micro crédit

Financement

- Crédit conjoint, mezzanine
- Private Equity

Innovation

- 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 a 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

1

Jusqu'à la 1ère refonte du système (Création -1997)

- Secteur financier non libéralisé et dominé par l'Etat
- Accompagnement des secteurs stratégiques dans le cadre du développement du pays après son l'indépendance (pêche, infrastructures…)
- Activité portée par les grands opérateurs publics et privés

2

Jusqu'à la 2ème refonte du système (1998 -2007)

- Secteur bancaire libéralisé après la fin du modèle des ex-OFS (transformées désormais en banques universelles)
- Offre axée sur l'investissement et l'export au profit des PME
- Impact limité (offre étroite, mode de fonctionnement rigide et processus trop "administratif")

3

Développement accéléré (depuis 2008)

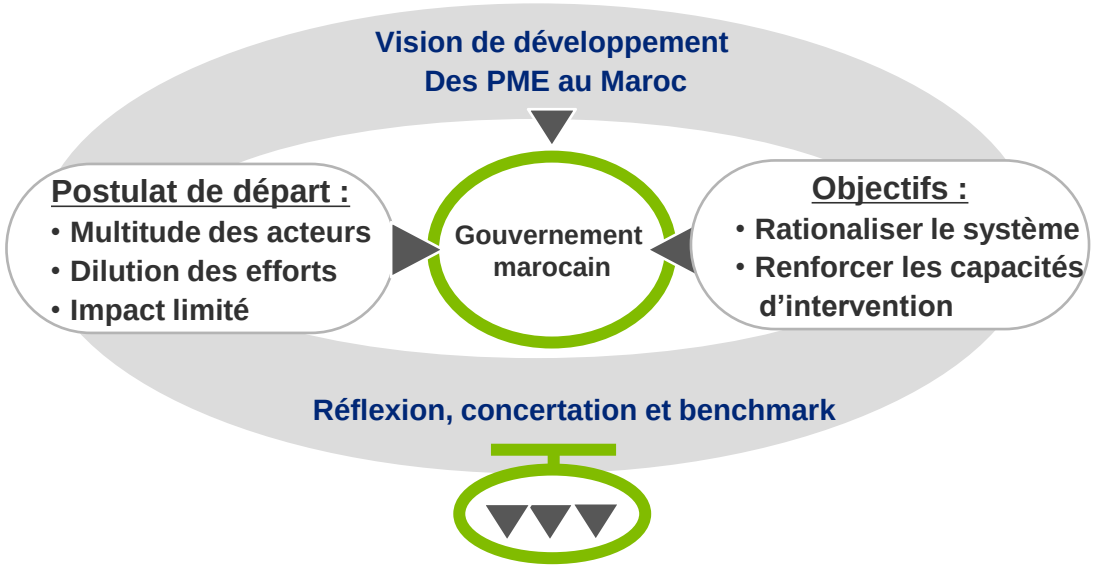
- Offre couvrant tout le cycle de vie des TPME et des start-ups
- Diversification des solutions de financement (garantie, financement, investissement)
- Simplification des processus et dématérialisation
- Plus grande marge d'interaction avec les acteurs du marché

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



Scénario retenu :

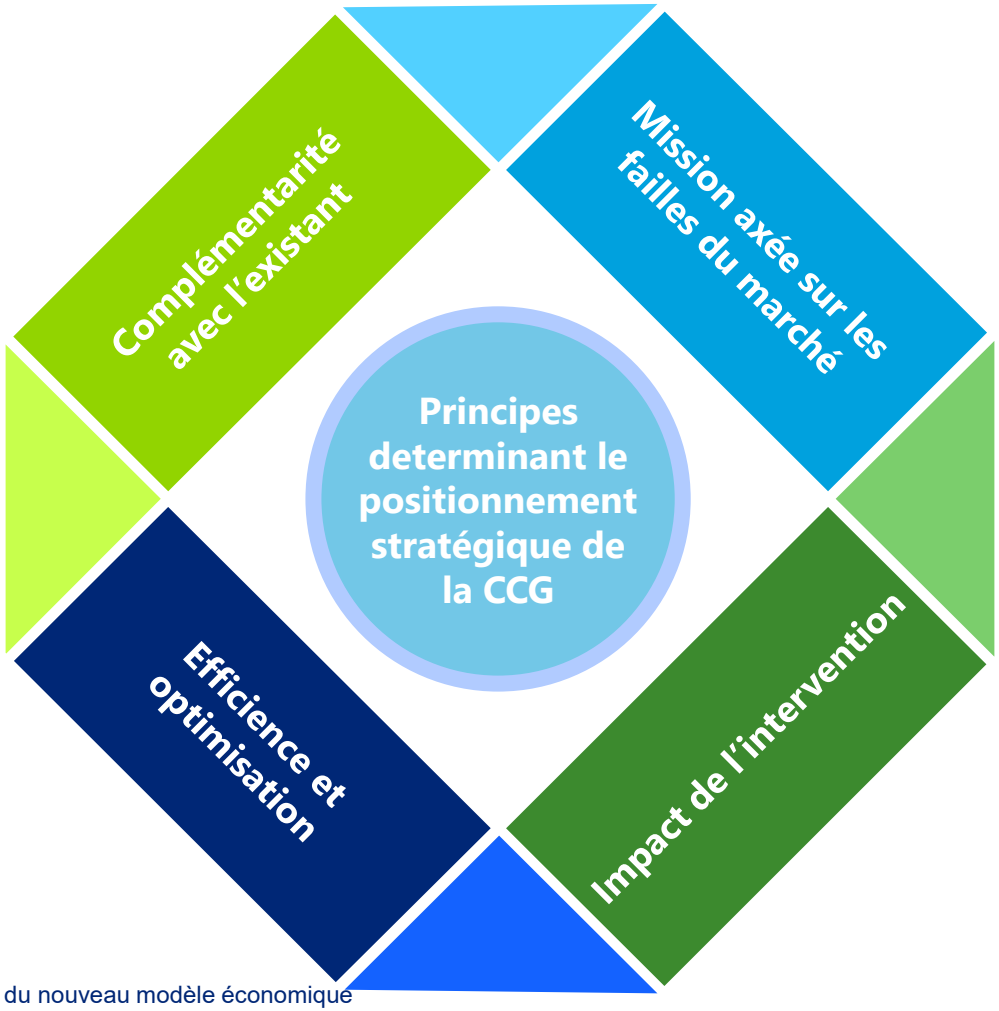
- Rôle central de l'Etat dans le développement de la garantie
- Positionnement de la CCG en tant qu'opérateur unique de garantie
- Lancement d'un vaste chantier de modernisation du dispositif

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 :



 CCG, Axes d'intervention dans le cadre du nouveau modèle économique

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
Partenaires métiers	**Institutions financières**	• Banques	• Banques • Capital-investisseurs	• Banques • Capital-investisseurs • Organismes de leasing • Associations de microcrédit
	Autres opérateurs			• Accélérateurs/incubateurs • Associations de prêts d'honneur
Besoins Entreprises	**Investissement**	• Garanties Crédits bancaires (investissement et export)	• Garanties Crédits bancaires (investissement, transmission, restructuration) • Garantie leasing • Garanties capital-risque • Cofinancements • Fonds d'investissement FPP	• Garanties Crédits bancaires (investissement, transmission, restructuration) • Garantie leasing • Garanties capital-risque • Cofinancements/Financements • Fonds d'investissement FPP
	Exploitation		• Garantie crédits exploitation	• Garantie crédits exploitation
	Innovation			• Financement de l'innovation (grants, Prêts, avances…) • Fonds de Seed/Venture Capital
Besoins Particuliers	**Logement & Education**		• Garantie prêts immobiliers	• Garantie prêts immobiliers • Garantie prêts étudiants

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

Octroi des garanties	Suivi	Mise en jeu	Recouvrement
• Régionalisation • Délégation de l'octroi aux banques (crédits TPE) • Dématérialisation des échanges • Standardisation de l'analyse du risque	• Limitation aux événements impactant le risque	• Adoption du concept perte finale • Simplification des conditions	• Délégation aux banques

Crédit - Capital - Garantie
قرض - رأسمال - ضمان
Centre d'Affaires, Boulevard Ar Ryad, Hay Ryad - Rabat, B.P 2031 - Maroc
+212 5 37 71 68 68
www.ccg.ma