



**La synergie public-privé:
un levier stratégique pour l'accompagnement
entrepreneurial au Maroc**

Réaliser par : Docteur Noura boutayeb

Doctorant Ayoub elhoum

Université Hassan II

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Mohammedia

Laboratoire des politiques publiques

Maroc

Résumé

Cet article met en lumière l'importance croissante de la synergie public-privé dans le développement entrepreneurial au Maroc. Le pays connaît une nouvelle dynamique portée par des jeunes entrepreneurs et des startups innovantes, mais ces entreprises restent confrontées à des obstacles majeurs : difficultés d'accès au financement, lourdeur administrative, faiblesse de l'accompagnement managérial et intégration limitée dans les chaînes de valeur.

La synergie public-privé apparaît comme un levier stratégique pour dépasser ces blocages. Le secteur public offre des dispositifs financiers (subventions, garanties, prêts préférentiels) et un cadre réglementaire modernisé grâce à la digitalisation des procédures, la nouvelle Charte de l'investissement, les guichets uniques ou la réforme de la commande publique. Le secteur privé apporte, quant à lui, son expertise en gouvernance, innovation, accompagnement stratégique et intégration dans les marchés.

Les partenariats public-privé sont ainsi présentés non seulement comme des mécanismes financiers, mais comme un modèle global de gouvernance visant à créer un écosystème entrepreneurial plus compétitif, résilient et orienté vers l'innovation. Malgré les avancées, des efforts restent nécessaires pour renforcer la coordination institutionnelle et accélérer l'intégration des startups et PME dans les chaînes de valeur à forte valeur ajoutée.



Abstract

This article highlights the strategic importance of public-private synergy in strengthening entrepreneurial development in Morocco. The national entrepreneurial landscape is undergoing a major transformation driven by young entrepreneurs, innovative startups, and ambitious SMEs. However, these companies still face structural constraints such as limited access to financing, administrative burdens, insufficient managerial support, and weak integration into national and global value chains.

Public-private synergy emerges as a key mechanism to overcome these challenges. The public sector provides financial tools (grants, guarantees, preferential loans) and a modernized regulatory environment through digitalized procedures, the new Investment Charter, one-stop shops, and public procurement reforms. The private sector, in return, contributes essential expertise in governance, innovation, strategic management, and market integration.

Public-private partnerships are therefore not limited to financing mechanisms; they represent a comprehensive governance model aimed at building a more competitive, resilient, and innovation-driven entrepreneurial ecosystem. Despite significant progress, further efforts are needed to strengthen institutional coordination and accelerate the integration of Moroccan startups and SMEs into high-value global value chains.



Introduction

Le tissu entrepreneurial marocain connaît depuis plusieurs années une transformation profonde marquée par l'émergence d'une génération de jeunes entrepreneurs, de start-up innovante et de petites et moyennes entreprises (PME) ambitieuses. Cette dynamique s'inscrit dans une vision nationale portée par de grandes réformes relatives à l'investissement, à la gouvernance publique, à la digitalisation et à l'industrialisation. Toutefois, malgré cet élan, les entreprises marocaines, en particulier les start-ups et les PME, continuent de faire face à des contraintes structurelles : accès difficile au financement, lourdeur des procédures administratives, insuffisance de l'accompagnement managérial, et faible intégration dans les chaînes de valeur nationales et mondiales¹.

Face à ces défis, la **synergie public-privé (SPP)** apparaît comme un levier stratégique permettant d'aligner les objectifs publics de développement économique et les ressources privées en termes de financement, d'innovation, de gouvernance et de compétitivité. Ce partenariat multidimensionnel, incarné à travers des programmes tels que Maroc PME, Innov Invest, les dispositifs de garantie financière, les incubateurs, les réseaux d'affaires privés et la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), contribue à structurer un écosystème entrepreneurial national plus robuste, inclusif et performant².

L'enjeu dépasse le soutien conjoncturel : il s'agit de bâtir un modèle durable d'accompagnement entrepreneurial, capable de renforcer la résilience des entreprises, d'accroître leur compétitivité et de favoriser leur intégration dans les chaînes de valeur à forte valeur ajoutée. Dans ce cadre, les partenariats public-privé apparaissent non seulement comme un outil financier, mais également comme un mécanisme de gouvernance, d'innovation et d'intégration économique.

¹ El Amrani, Mohamed, *L'entrepreneuriat au Maroc : Enjeux, défis et perspectives*, Éditions La Croisée des Chemins, 2021, p. 45-68.

² Maroc PME, *Rapport annuel sur le développement des très petites, petites et moyennes entreprises*, Rabat, 2022.



Problématique

Dans quelle mesure la synergie public-privé constitue-t-elle un levier stratégique pour renforcer l'accompagnement entrepreneurial au Maroc, et comment contribue-t-elle à pallier les limites structurelles rencontrées par les start-ups et les PME dans leur développement ?

Plan

- A. L'apport des partenariats public-privé dans le financement et le développement des start-up et PME
- B. Les dispositifs institutionnels, réglementaires et managériaux de soutien entrepreneurial au Maroc

A — L'apport des partenariats public-privé dans le financement et le développement des start-up et PME

Les partenariats public-privé (PPP) constituent l'un des piliers majeurs du soutien entrepreneurial au Maroc. Ils permettent de réunir deux univers complémentaires : le secteur public, porteur de vision stratégique et de mécanismes d'incitation, et le secteur privé, riche en innovation, en capital financier et en expertise managériale. Cette complémentarité devient cruciale dans un contexte où les start-ups et les PME rencontrent des difficultés structurelles d'accès au financement traditionnel³.

1. Les limites du financement classique et la nécessité des PPP

Le système bancaire marocain adopte, comme la plupart des modèles financiers internationaux, une gestion prudente du risque. Les banques privilégient les entreprises disposant :

- D'un historique financier solide,
- De garanties réelles,
- D'une rentabilité démontrée,
- D'un niveau de risque faible.

³ Ministère de l'Économie et des Finances, *Les partenariats public-privé au Maroc : Cadre stratégique et bonnes pratiques*, Rabat, 2022.



À l'inverse, les start-ups présentent un profil très différent : absence d'historique, incertitude élevée, modèle économique parfois expérimental, et croissance potentielle encore hypothétique. Quant aux PME en phase d'amorçage ou d'expansion, leurs capacités financières restent souvent limitées malgré leur potentiel économique.

Cette contradiction entre prudence bancaire et dynamique entrepreneuriale crée un gap structurel de financement, frein majeur du développement entrepreneurial. C'est dans ce contexte que les PPP jouent un rôle crucial en proposant des mécanismes hybrides permettant de répartir les risques entre acteurs publics et privés⁴.

2. Les dispositifs financiers de soutien public : subventions, garanties, prêts préférentiels

Le secteur public marocain a mis en place une panoplie d'instruments visant à soutenir l'innovation et à pallier les insuffisances du marché financier classique. Parmi ces dispositifs, trois catégories dominent :

a. Les subventions directes à l'innovation

Elles permettent de réduire le coût initial des projets, d'encourager l'expérimentation et de renforcer la capacité d'investissement des entreprises jeunes ou en phase d'essai. Ces subventions jouent un rôle catalyseur dans l'engagement des investisseurs privés, qui y voient un signal de confiance institutionnelle.

b. Les prêts à taux préférentiels

Proposés souvent en collaboration avec des institutions financières publiques ou semi-publiques, ces prêts :

- Réduisent les coûts de financement,
- Soutiennent les phases critiques (amorçage, croissance, industrialisation),
- Facilitent la stabilisation de la trésorerie des entreprises.

⁴ Banque Centrale du Maroc (Bank Al-Maghrib), *Étude sur la gestion du risque bancaire et l'accès au financement des PME*, Rabat, 2021.



Grâce à ces instruments, les start-ups peuvent prolonger leur période de développement sans pression immédiate de rentabilité.

c. Les garanties publiques de crédit

Les garanties étatiques couvrent une partie du risque, permettant ainsi aux banques de financer des projets qu'elles auraient normalement rejetés. Elles constituent l'un des outils les plus efficaces pour encourager les établissements financiers privés à participer au financement de projets innovants⁵.

Ces dispositifs ont été renforcés grâce à des programmes phares tels que :

- Fonds Innov Invest,
- Tamwilcom (ex-Caisse Centrale de Garantie),
- Maroc PME,
- Programme Intelaka,
- Fonds Mohammed VI pour l'Investissement.

3. L'expertise privée : gouvernance, innovation et stratégies de croissance

Si le secteur public fournit le cadre, les ressources et la vision, le secteur privé apporte une expertise essentielle dans :

- La structuration opérationnelle,
- La gestion des risques,
- La stratégie de croissance,
- L'innovation technologique,
- L'intégration dans les marchés.

Les fonds d'investissement, les incubateurs privés, les Business Angels, les entreprises établies et les réseaux d'affaires introduisent des méthodologies

⁵ Tamwilcom (ex-CCG), *Garanties publiques et financement des projets innovants au Maroc*, Rabat, 2022, p. 33-56.



managériales avancées qui permettent d'accompagner efficacement les start-ups dans leurs différentes phases de développement.

Contribution des acteurs privés :

- Amélioration de la gouvernance interne,
- Évaluation continue de la performance,
- Suivi stratégique des projets,
- Accompagnement en marketing, commerce, numérique, innovation,
- Connexion aux réseaux nationaux et internationaux.

Cette combinaison entre apport financier public et expertise privée crée un **écosystème entrepreneurial complet**, capable d'accélérer la croissance des entreprises marocaines.

4. Les PPP comme vecteur d'innovation et de compétitivité

L'innovation constitue le moteur essentiel de la compétitivité des entreprises modernes. Les PPP permettent de :

- Développer des infrastructures technologiques (tech hubs, labs, incubateurs),
- Encourager la recherche et développement,
- Orienter les investissements vers les secteurs à forte valeur ajoutée (IA, industrie 4.0, énergies renouvelables, biotech...),
- Intégrer les entreprises marocaines dans des chaînes de valeur mondiales.

Les partenariats public-privé ne sont donc pas de simples mécanismes de financement. Ils deviennent des structures systémiques de transformation économique, capables d'accompagner l'économie marocaine dans sa transition vers la connaissance et l'innovation.

B — Les dispositifs institutionnels, réglementaires et managériaux de soutien entrepreneurial

Au-delà du financement, le développement entrepreneurial nécessite un environnement institutionnel et réglementaire favorable. Le Maroc a initié plusieurs



réformes visant à simplifier la vie des entrepreneurs, améliorer la compétitivité du marché et renforcer la gouvernance publique⁶.

1. La simplification administrative et la modernisation des procédures

La lourdeur administrative constitue depuis longtemps l'un des obstacles majeurs à la création et au développement des entreprises. Conscient de cet enjeu, l'État marocain a initié plusieurs actions :

a. Digitalisation des services publics

La numérisation progressive des procédures (création d'entreprise, paiement de taxes, octroi de certificats, dépôts de demandes, plateformes d'investissement...) a permis :

- Une réduction des délais,
- Une baisse des coûts,
- Une plus grande transparence,
- Une meilleure accessibilité régionale.

b. Création de guichets uniques

Ces guichets facilitent le regroupement des administrations et acteurs objets d'interaction entrepreneuriale :

- Centres régionaux d'investissement (CRI),
- Plateformes digitales d'accompagnement,
- Guichets uniques sectoriels (douane, industrie, commerce...).

c. Régulation moderne et dispositifs incitatifs

Le Maroc a introduit des réformes structurantes :

- Nouvelle Charte de l'Investissement,
- Loi sur le financement collaboratif (crowdfunding),

⁶ El Amrani, Mohamed, *Politiques publiques et promotion de l'entrepreneuriat au Maroc : vers un État facilitateur*, Éditions La Croisée des Chemins, 2022, p. 102-125.



- Réforme de la commande publique,
- Réforme des entreprises publiques,
- Loi sur la concurrence et les prix,
- Instruments de soutien à l'innovation,
- Initiatives fiscales pour start-up et PME.

Ces réformes participent à la création d'un cadre juridique stable, transparent et attractif pour les entrepreneurs.

2. Les réseaux d'affaires et plateformes d'accompagnement

Les réseaux d'affaires jouent un rôle structurant dans le renforcement de la compétitivité entrepreneuriale⁷. La CGEM, Maroc PME, Startup Maroc, Injaz Al-Maghrib, Enactus et d'autres plateformes constituent des acteurs clés pour :

- Favoriser les échanges,
- Organiser des rencontres professionnelles,
- Dynamiser les partenariats privés,
- Connecter les entreprises avec des marchés marocains et internationaux,
- Faciliter le transfert des compétences entrepreneuriales.

Ces réseaux deviennent des espaces stratégiques de coopération économique et d'intégration dans les chaînes de valeur.

3. Le rôle des incubateurs, accélérateurs et plateformes d'innovation

La montée en puissance des structures d'accompagnement – publiques et privées – a contribué à la création d'un écosystème d'innovation riche et diversifié :

- Incubateurs universitaires,
- Accélérateurs privés,

⁷ CGEM, *Réseaux d'affaires et écosystème entrepreneurial au Maroc : rôle des acteurs privés et associatifs*, Casablanca, 2021, p. 15-42.



- Fablabs,
- Hubs numériques,
- Centres de compétences technologiques.

Ils accompagnent les entrepreneurs en matière de :

- Stratégie,
- Marketing,
- Innovation technologique,
- Recherche et développement,
- Levée de fonds,
- Études de marché,
- Mentorat.

Ces structures sont les « moteurs invisibles » de la transformation entrepreneuriale marocaine.

4. Les PPP dans la structuration d'un écosystème entrepreneurial résilient

L'efficacité des PPP dépend de leur capacité à créer une articulation cohérente entre :

- Les financements,
- Les réformes administratives,
- L'accompagnement entrepreneurial,
- La dynamique d'innovation,
- L'intégration dans les chaînes de valeur.

En combinant ces dimensions, les PPP contribuent à la création d'un écosystème:

- Intégré,
- Innovant,
- Inclusif,



- Durable,
- Capable de stimuler une croissance économique à long terme.

Conclusion

La synergie public-privé constitue aujourd'hui l'un des leviers stratégiques les plus importants pour renforcer l'accompagnement entrepreneurial au Maroc. Elle permet de combiner les ressources et la vision du secteur public avec l'agilité, l'innovation et l'expertise du secteur privé. Ce partenariat offre non seulement des solutions de financement adaptées aux start-ups et aux PME, mais il contribue également à la transformation du cadre institutionnel, réglementaire et managérial.

Grâce aux dispositifs de financement innovants, à la simplification administrative, à la digitalisation des services publics, au développement des réseaux d'affaires et à la montée en puissance des incubateurs, le Maroc se positionne progressivement comme un écosystème entrepreneurial dynamique et compétitif. Toutefois, des efforts restent à fournir pour consolider cette synergie, renforcer la coordination interinstitutionnelle, améliorer la gouvernance des projets et accélérer l'intégration des entreprises marocaines dans les chaînes de valeur à haute valeur ajoutée.

En définitive, les PPP ne sont pas uniquement des outils financiers : ils constituent un véritable modèle de gouvernance économique, indispensable pour accompagner la transformation structurelle du Maroc, encourager l'innovation, renforcer la résilience des entreprises et stimuler une croissance durable et inclusive.



Références bibliographiques

- **El Amrani, Mohamed**, *L'entrepreneuriat au Maroc : Enjeux, défis et perspectives*, Éditions La Croisée des Chemins, 2021, p. 45-68.
- **Bennani, Samir**, *Les politiques fiscales et financières en faveur de l'entrepreneuriat au Maroc : évaluation et perspectives*, Éditions La Croisée des Chemins, 2023, p. 77-102.
- **El Mostadi, Youssef**, *Zones économiques spéciales et incitations fiscales au Maroc : moteur de compétitivité et d'attraction des IDE*, Éditions La Croisée des Chemins, 2022, p. 134-158.
- **Kettani, Salma**, *Soutien financier à l'entrepreneuriat au Maroc : rôle de la Caisse Centrale de Garantie (Tamwilcom) et du Fonds Innov Invest*, Éditions La Croisée des Chemins, 2023, p. 59-84.
- **Bennani, Laila**, *Éducation entrepreneuriale et accompagnement des porteurs de projets au Maroc*, Éditions La Croisée des Chemins, 2022, p. 91-115.
- **El Idrissi, Nadia**, *Réformes éducatives et formation entrepreneuriale au Maroc : vers un capital humain innovant et compétitif*, Éditions La Croisée des Chemins, 2023, p. 72-98.
- **Hamdouch, Fatima**, *Écosystème entrepreneurial au Maroc : centres de formation, incubateurs et initiatives citoyennes*, Éditions La Croisée des Chemins, 2023, p. 101-126.
- **Bennis, Youssef**, *La régionalisation avancée et l'entrepreneuriat territorial au Maroc : politiques publiques et dispositifs locaux*, Éditions La Croisée des Chemins, 2022, p. 88-112.
- **El Amrani, Mohamed**, *Cadre juridique et environnement des affaires au Maroc : réformes et sécurité juridique pour les entrepreneurs*, Éditions La Croisée des Chemins, 2021, p. 75-98.
- **Bennani, Samir**, *Réforme du Code du commerce et digitalisation du Registre de commerce au Maroc : simplification administrative et confiance des investisseurs*, Éditions La Croisée des Chemins, 2022, p. 63-89.



- **Royaume du Maroc**, *Charte de l'investissement, révisée en 2023 : incitations, gouvernance et développement régional*, Ministère de l'Investissement, 2023, p. 1-42.
- **El Mostadi, Youssef**, *Acteurs institutionnels et soutien à l'entrepreneuriat au Maroc : rôles du Ministère de l'Industrie, de la CCG et de l'AMDIE*, Éditions La Croisée des Chemins, 2023, p. 47-71.
- **Bennis, Youssef**, *Les Centres Régionaux d'Investissement au Maroc : réforme, accompagnement et promotion de l'entrepreneuriat local*, Éditions La Croisée des Chemins, 2022, p. 53-78.
- **Bennani, Salma**, *Régionalisation avancée et réduction des disparités territoriales au Maroc : mise en œuvre régionale des programmes Forsa et Intelaka*, Éditions La Croisée des Chemins, 2023, p. 77-102.
- **El Amrani, Mohamed**, *Défis de l'entrepreneuriat au Maroc : complexité administrative et gouvernance de l'écosystème entrepreneurial*, Éditions La Croisée des Chemins, 2021, p. 89-112.
- **Maroc PME**, *Rapport annuel sur le développement des très petites, petites et moyennes entreprises*, Rabat, 2022.
- **Banque Mondiale**, *Climat des affaires au Maroc : Diagnostic et recommandations*, Washington DC, 2020.
- **Startup Maroc**, *Entrepreneuriat innovant : pratiques, réseaux et accompagnement*, Casablanca, 2021.
- **INJAZ Al-Maghrib**, *Rapport sur l'éducation entrepreneuriale au Maroc*, Casablanca, 2022.
- **Tamwilcom (ex -CCG)**, *Garanties publiques et financement des projets innovants au Maroc*, Rabat, 2022, p. 33-56.
- **Ministère de l'Économie et des Finances**, *Les partenariats public-privé au Maroc : Cadre stratégique et bonnes pratiques*, Rabat, 2022.
- **Institut Marocain de l'Intelligence Stratégique (IMIS)**, *Innovation, financement et compétitivité : Les nouveaux horizons des PPP au Maroc*, Rabat, 2021.
- **CGEM**, *Réseaux d'affaires et écosystème entrepreneurial au Maroc : rôle des acteurs privés et associatifs*, Casablanca, 2021, p. 15-42.