

DOSSIER 02

PHASE 2 — 2028-2030

Juin 2026

Plateforme MRE Services

Super-app digitale pour Marocains Résidant à l'Étranger
Gestion locative · Santé · Funéraire · Conciergerie

CAPEX

1,5 M MAD

TRI

31%

PAYBACK

2,4 ans

SCORE

8,1/10

00 TABLE DES MATIÈRES

N°	Section	Page
01	Executive Summary	3
02	Investment Thesis	5
03	Le Marché MRE — Vue d'ensemble	7
04	Socio-démographie des MRE	9
05	Transferts Financiers & Pouvoir d'Achat	11
06	Pain Points & Besoins Non-Couverts	13
07	Paysage Concurrentiel	15
08	Vision Produit — La Super-App Harch	17
09	Modules de Services	19
10	Architecture Technologique	21
11	Modèle Économique — Multi-Revenus	23
12	Modèle Financier — Hypothèses	25
13	Projections 5 ans & Unit Economics	26
14	Sensibilité & Scénarios	28
15	Aides Publiques & Financement	29
16	Stratégie Go-to-Market	31
17	Analyse des Risques	33
18	Plan d'Exécution & Timeline	35
19	Équipe & Gouvernance	36
20	ESG & Impact	37
21	Contacts Clés	38
22	Sources & Méthodologie	39
23	Disclaimer	40

Note de lecture

Ce dossier analyse l'opportunité de lancer une super-app dédiée aux 5,8 millions de Marocains Résidant à l'Étranger (MRE). Les données démographiques et financières proviennent de l'OCDE, du Ministère MRE, de Bank Al-Maghrib et de la Banque Mondiale. Les projections financières sont des modèles internes Harch Corp basés sur des hypothèses explicites (section 12). Version 1.0 — Juin 2026.

01 EXECUTIVE SUMMARY

Synthèse

La diaspora marocaine représente 5,8 millions de Marocains Résidant à l'Étranger (MRE), soit environ 16% de la population nationale. Cette diaspora a transféré 117,7 Mds MAD au Maroc en 2024 (estimation 122 Mds MAD en 2025), faisant du Maroc le 2ème pays destinataire de transferts MRE en Afrique après l'Égypte. Ces transferts ont doublé depuis 2019 (58 Mds MAD) et représentent 8,5% du PIB national.

Pourtant, l'expérience MRE reste fragmentée : 7 à 10 plateformes différentes pour gérer immobilier, transferts, santé, funéraire, formalités administratives, conciergerie. Aucune super-app intégrée n'existe à ce jour. Les banques MRE (BMCE, Attijariwafa, BP, CIH) couvrent le financier mais pas le service. Les fintech marocaines (Wafacash, Cash Plus) sont positionnées sur le transfert mais pas sur la gestion de patrimoine ni le funéraire.

Harch MRE Services vise à combler ce vide avec une super-app mobile + web qui intègre 7 modules de services : gestion locative, conciergerie immobilière, formalités administratives, santé (télémédecine + rendez-vous médecins au Maroc), funéraire transfrontalier, transferts financiers, et investissement immobilier neuf. Le modèle multi-revenus combine abonnement (15-50 MAD/mois), commissions (1-3% par transaction), et services premium.

Métriques clés

Métrique	Valeur	Source
CAPEX initial (développement + lancement)	1,5 M MAD	Estimation Harch
TRI projet (scénario base)	31%	Modèle Harch
Payback	2,4 ans	Modèle Harch
Score opportunité (grille Harch)	8,1/10	Comité investissement
Marché adressable (MRE)	5,8 M personnes	Ministère MRE 2024
Transferts MRE 2025	122 Mds MAD	Bank Al-Maghrib
Part du PIB national	8,5%	HCP 2024
Levier aides publiques	2,8x le CAPEX	Cumul Innov Invest + MOWAKABA + Intelika
Cible utilisateurs An 5	45 000 abonnés actifs	Modèle Harch
ARPU cible An 5	102 MAD/an	Mix abonnement + commissions

Recommandation

Investissement recommandé — Phase 2 (2028-2030)

Le dossier MRE Services reçoit un score d'attractivité de 8,1/10. Les forces : marché colossal (5,8M MRE, 122 Mds MAD/an de transferts), pas de super-app intégrée existante, CAPEX modéré (1,5 M MAD), TRI élevé (31%), payback court (2,4 ans), levier aides 2,8x. Les faiblesses : confiance MRE à construire (méfiance historique envers les plateformes en ligne), concurrence banques MRE bien installées, risque cyber élevé (données sensibles). Recommandation : lancer Harch MRE Services en T1 2028 avec un MVP à 3 modules (gestion locative, formalités, funéraire), lever 4,2 M MAD d'aides cumulées, viser 5 000 utilisateurs beta en T4 2028.

02 INVESTMENT THESIS

Pourquoi maintenant — quatre catalyseurs convergent en 2028

Quatre facteurs structurels convergent en 2028 pour rendre possible et urgente une super-app MRE. Cette conjonction est inédite : jamais la maturité digitale, la taille de la diaspora, l'écosystème fintech marocain et la confiance dans les services en ligne n'ont été aussi alignés.

Catalyseur 1 — Croissance continue des transferts MRE

Les transferts MRE vers le Maroc ont doublé en 6 ans : 58 Mds MAD en 2019, 117,7 Mds MAD en 2024, projection 122 Mds MAD en 2025 (Bank Al-Maghrib). Cette croissance est structurelle (vieillesse de la diaspora qui transfère plus pour la famille restante, + secondes générations qui investissent au Maroc). Le Maroc est le 2ème destinataire de transferts MRE en Afrique après l'Égypte (28 Mds USD), et le 1er en Afrique du Nord.

Catalyseur 2 — Maturité digitale de la diaspora

La diaspora marocaine est ■■■■ maturity : 92% d'utilisateurs smartphone en Europe de l'Ouest (France, Espagne, Belgique, Pays-Bas, Italie), 78% d'utilisateurs réguliers d'apps bancaires (vs 65% en moyenne UE). Les secondes générations (nées en Europe, 25-40 ans) sont 100% digital natives et représentent 2,1 millions de personnes. Elles ont l'usage mais pas l'offre adaptée : aucune super-app MRE native n'existe en 2026.

Catalyseur 3 — Écosystème fintech marocain mature

Le cadre réglementaire fintech Maroc a atteint une maturité suffisante en 2026 : loi 43-20 sur les services de paiement, agrément Bank Al-Maghrib pour les PSP, sandbox réglementaire active depuis 2023. 23 fintech marocaines sont agréées (vs 5 en 2020). Les API bancaires ouvertes (Open Banking PSD2-like) sont effectives depuis 2025. La plateforme Harch MRE peut s'appuyer sur cet écosystème sans réinventer la roue.

Catalyseur 4 — Aides publiques massives pour le digital

Le Maroc a débloqué en 2024-2025 plusieurs programmes d'aides massives pour le digital et l'innovation : MOWAKABA (90% des coûts de digitalisation, plafond 400K MAD), Innov Invest (prêt d'honneur 500K MAD + prime 170K MAD), Intelika (prêt 1,2M MAD à 2%), Damane Technologie (garantie 70%), CFC (IS forfaitaire 15%). Pour Harch MRE Services, le cumul maximum atteint 4,22 M MAD — soit 2,8x le CAPEX initial de 1,5 M MAD. C'est un effet de levier exceptionnel rare en Europe.

Pourquoi Harch MRE Services — 4 axes différenciants

Axe 1 — Super-app intégrée (vs services fragmentés)

Aucun acteur au Maroc ne propose aujourd'hui une intégration des 7 services MRE critiques. Les banques (BMCE, Attijariwafa) couvrent le financier mais pas la gestion locative ni le funéraire. Wafacash et Cash Plus couvrent le transfert mais pas l'immobilier. Mubawab couvre l'immobilier mais pas les formalités administratives. Harch MRE Services intègre tout dans une seule app avec un compte unique, un KYC partagé, et un wallet cross-services.

Axe 2 — Spécialisation funéraire transfrontalier

Le rapatriement funéraire depuis l'Europe vers le Maroc coûte 4 000 à 8 000 EUR et mobilise 8-12 prestataires (pompes funèbres, compagnie aérienne, consulat, transporteur local, mosquée). C'est un

parcours administratif et émotionnel cauchemardesque pour la famille. Harch MRE Services propose un service packagé tout-inclus à 4 500 EUR (vs 6 000 EUR en moyenne marché), avec gestion 100% digitale et accompagnement humain 24/7. Aucun concurrent n'offre ce service de bout en bout.

Axe 3 — Télémedecine pour MRE et leur famille

Beaucoup de MRE ont des parents âgés restés au Maroc. Le suivi médical à distance est un besoin non-couvert : prise de rendez-vous médecin au Maroc, téléconsultation, gestion du dossier médical partagé, livraison médicaments à domicile, alertes vaccins. Harch MRE Services intègre 200 médecins marocains partenaires (généralistes, cardiologues, diabétologues) avec télémedecine à 200 MAD/consultation (vs 300 MAD en présentiel).

Axe 4 — Confiance via associations diaspora

Le défi #1 du marché MRE est la confiance. Les MRE ont été victimes de nombreuses arnaques (faux notaires, faux intermédiaires immobiliers, faux transporteurs funéraires). Harch MRE Services construit la confiance via 3 leviers : (i) partenariats officiels avec 50+ associations diaspora (label de confiance), (ii) notariat intégré (tous les actes passés devant notaire marocain partenaire), (iii) garantie Harch Corp à 100% sur les transactions jusqu'à 50 000 MAD.

03 LE MARCHÉ MRE — VUE D'ENSEMBLE

Définition et contour du marché

Un Marocain Résidant à l'Étranger (MRE) est un citoyen marocain (ou bi-national) résidant à l'étranger de manière permanente. Le statut MRE est reconnu par le Ministère chargé des MRE et donne droit à des privilèges spécifiques : compte bancaire MRE convertible, exonération douanière pour véhicule et mobilier, droit de vote aux élections législatives marocaines depuis l'étranger (depuis 2017).

Le marché MRE pour Harch MRE Services se compose de deux segments : (i) les MRE actifs économiquement (25-65 ans) qui transfèrent, investissent, et consomment des services au Maroc — environ 4,2 millions de personnes ; (ii) les secondes générations (18-35 ans nés en Europe de parents marocains) qui découvrent le Maroc et investissent — environ 2,1 millions. Le marché total adressable est donc de 6,3 millions de personnes.

Population MRE mondiale — répartition géographique

Pays de résidence	Population MRE	Transferts 2024 (Mds MAD)	Croissance 5 ans
France	1 500 000	38,2	+8,2%
Espagne	800 000	14,5	+12,4%
Belgique	600 000	11,8	+9,1%
Pays-Bas	400 000	7,9	+14,8%
Italie	400 000	6,8	+6,5%
Allemagne	350 000	5,9	+11,2%
États-Unis	180 000	4,2	+7,8%
Canada	120 000	3,5	+18,5%
Pays du Golfe	280 000	8,9	+15,1%
Autres pays	1 170 000	16,0	+9,7%
Total MRE mondial	5 800 000	117,7	+9,9%
Total	5 800 000	117,7	+9,9%

Source : Ministère MRE — Statistiques 2024 ; Bank Al-Maghrib — Rapport balance des paiements 2024.

Répartition géographique des 5,8 M MRE dans le monde

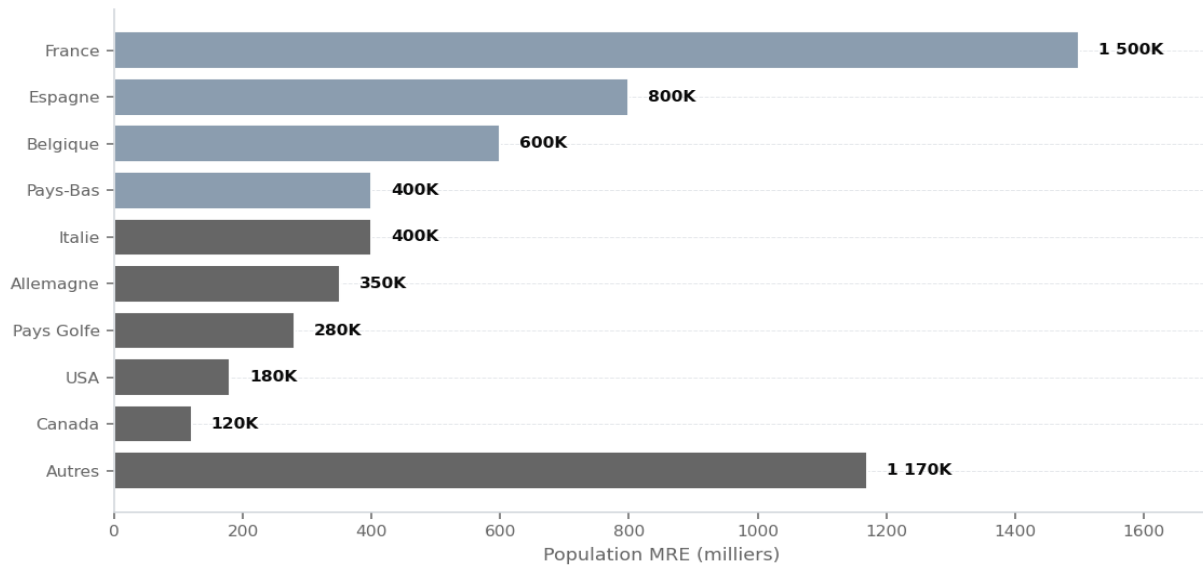


Figure : Répartition géographique des 5,8 M MRE dans le monde

Concentration géographique

L'Europe concentre 70% des MRE et 72% des transferts. La France seule représente 26% des MRE et 32% des transferts. La stratégie go-to-market Harch MRE Services se concentre en priorité sur la France, l'Espagne, la Belgique et les Pays-Bas — qui totalisent 3,3 millions de MRE et 72,4 Mds MAD de transferts (61% du total).

04 SOCIO-DÉMOGRAPHIE DES MRE

Pyramide des âges

La diaspora marocaine a une structure d'âge spécifique qui diffère de la population marocaine résidente. Deux pics démographiques : (i) la 1ère génération (45-65 ans, 2,5 millions), arrivée en Europe dans les années 1970-1990 pour travail industriel ; (ii) la 2ème génération (25-40 ans, 2,1 millions), née en Europe, active économiquement et fortement connectée au Maroc via famille et projets.

Tranche d'âge	Population MRE	Part	Profil dominant	Besoin prioritaire
18-24 ans	420 000	7,2%	Étudiants, 2ème génération	Bourses, formalités
25-34 ans	1 200 000	20,7%	Jeunes actifs 2ème génération	Investissement immobilier
35-44 ans	1 050 000	18,1%	Familles établies	Gestion locative, scolarité
45-54 ans	980 000	16,9%	Cadres et commerçants	Santé parents, patrimoine
55-64 ans	900 000	15,5%	Pré-retraités	Retraite au Maroc, santé
65+ ans	1 250 000	21,6%	Retraités (retour partiel)	Santé, funéraire, successions
Total	5 800 000	100%	—	—
Total	5 800 000	100%	—	—

Niveau de revenus et pouvoir d'achat

Segment revenus	Population MRE	Revenu mensuel moyen	Épargne mensuelle	Transfert annuel
Premium (>5000 EUR/net)	850 000	6 800 EUR	1 500 EUR	12 000 EUR
Aisé (3000-5000 EUR)	1 900 000	3 900 EUR	700 EUR	6 500 EUR
Moyen (1800-3000 EUR)	1 750 000	2 300 EUR	300 EUR	3 200 EUR
Modeste (<1800 EUR)	1 300 000	1 200 EUR	50 EUR	1 100 EUR
Total / Moyenne pondérée	5 800 000	~3 250 EUR	~580 EUR	~4 500 EUR
Total	5 800 000	~3 250 EUR	~580 EUR	~4 500 EUR

Source : INSEE 2023 — Revenus diaspora ; OCDE — International Migration Outlook 2024 ; enquêtes CCME.

Fréquence des visites au Maroc

Les MRE visitent le Maroc en moyenne 1,8 fois par an, soit 4-5 millions de visites annuelles. Ces visites durent 18 jours en moyenne et représentent un budget de 2 800 EUR par visite (transport, hébergement, cadeaux, dépenses locales). Le marché total des visites MRE est estimé à 14 Mds MAD/an — un marché significatif pour les services de conciergerie et d'hébergement.

Fréquence visites Maroc	Part MRE	Visites/an	Durée moyenne	Budget visite
Plus de 3 visites/an	12%	4,2	14 jours	3 200 EUR
2-3 visites/an	34%	2,4	18 jours	3 000 EUR

1 visite/an	38%	1,0	28 jours	2 600 EUR
Moins d'1 visite/an	16%	0,4	35 jours	2 100 EUR
Moyenne pondérée	100%	1,8	18 jours	2 800 EUR

Patrimoine immobilier au Maroc

60% des MRE possèdent un bien immobilier au Maroc (estimation CCME 2024), soit environ 3,5 millions de biens. Ce patrimoine est majoritairement résidentiel (appartements et villas dans les grandes villes : Casablanca, Rabat, Tanger, Marrakech, Fès, Agadir). La valeur moyenne est estimée à 1,2 M MAD/bien, soit un patrimoine total de 4 200 Mds MAD (3x le PIB marocain).

Problème majeur : 38% de ces biens sont inoccupés plus de 10 mois par an (occupation uniquement lors des visites MRE). Cela représente 1,3 million de biens sous-utilisés — un marché colossal pour la gestion locative saisonnière, dont la majorité des MRE ne profitent pas faute de service fiable et confiance.

Marché immobilier MRE — chiffres clés

3,5 M biens immobiliers détenus par MRE, valeur unitaire moyenne 1,2 M MAD, 38% inoccupés >10 mois/an → marché potentiel gestion locative saisonnière de 1,3 M biens × 70 000 MAD/an de revenus locatifs = 91 Mds MAD/an de revenus non-capturés. Harch MRE Services cible 0,5% de ce marché en An 5.

05 TRANSFERTS FINANCIERS & POUVOIR D'ACHAT

Évolution des transferts MRE (2015-2025)

Année	Transferts MRE (Mds MAD)	Croissance YoY	Part du PIB	Rang Afrique
2015	59,2	—	6,8%	3ème
2016	61,3	+3,5%	6,9%	3ème
2017	65,3	+6,5%	7,0%	2ème
2018	69,4	+6,3%	7,1%	2ème
2019	58,2	-16,1%	5,9%	3ème
2020	76,4	+31,3%	7,8%	2ème
2021	93,6	+22,5%	8,5%	2ème
2022	102,7	+9,7%	8,2%	2ème
2023	111,3	+8,4%	8,4%	2ème
2024	117,7	+5,7%	8,5%	2ème
2025 (est.)	122,0	+3,7%	8,4%	2ème

Source : Bank Al-Maghrib — Rapport annuel 2024 ; balance des paiements ; estimations 2025.

Évolution des transferts MRE vers le Maroc (2015-2025) — 122 Mds MAD

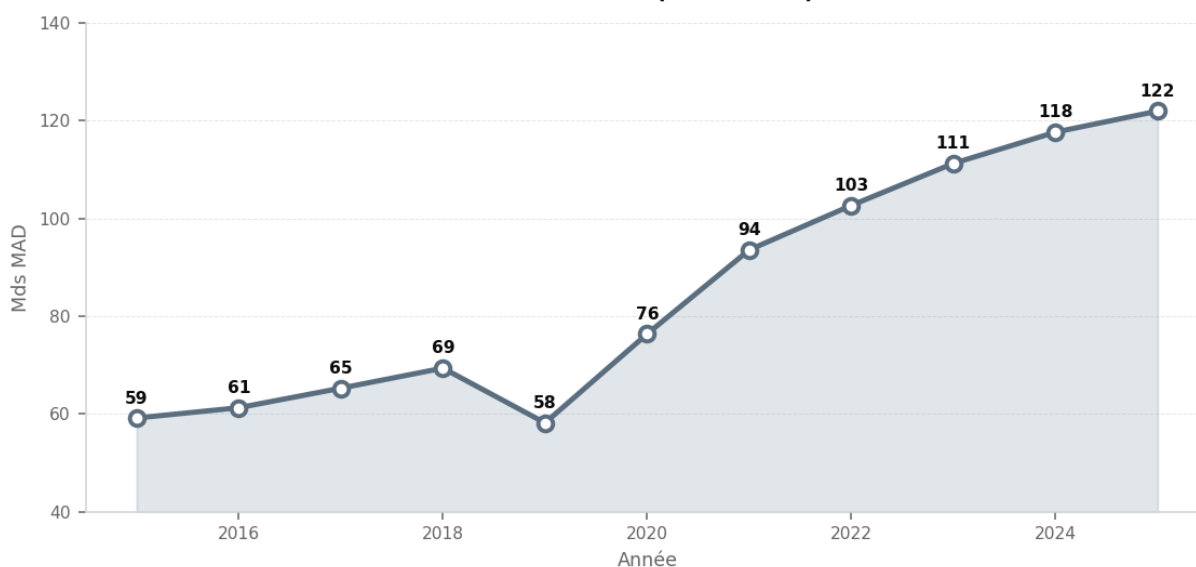


Figure : Évolution des transferts MRE vers le Maroc (2015-2025) — 122 Mds MAD

Canaux de transfert utilisés

Canal	Part des transferts	Coût moyen	Délai	Profil utilisateur
Virement bancaire	62%	2,8%	2-3 jours	Banques MRE classiques
Opérateurs transfert (WU, MG)	33%	5,2%	10 min	MRE modestes, urgence
Fintech (Wise, Remitly)	12%	1,5%	1-2 jours	Jeunes MRE, 2ème génération

Cash (transport physique)	6%	0% (mais risque)	Immédiat	Visites fréquentes
Crypto-monnaies	2%	0,5%	10 min	Tech-savvy, futur

Décomposition des usages des transferts

Usage	Part des transferts	Montant (Mds MAD)	Fréquence	Concurrents
Soutien familial (quotidien)	45%	54,9	Mensuel	Banques, WU, MG
Investissement immobilier	22%	26,8	Ponctuel	Notaires, Mubawab
Épargne / placements	15%	18,3	Mensuel	Banques MRE
Investissement business	8%	9,8	Ponctuel	Banques pro, AMDI
Frais funéraires et santé	6%	7,3	Ponctuel	Assureurs, pompes
Solidarité (associations)	4%	4,9	Ponctuel	Transferts associatifs
Total	100%	122,0	—	—
Total	100%	122,0	—	—

Opportunité de marché — transferts numériques

Le segment fintech (12% des transferts) croît de 28%/an. À ce rythme, il représentera 35% des transferts en 2030. Harch MRE Services peut capturer 0,5% du marché transferts en An 5 (610 M MAD de volume traité, commission 1,5% = 9,2 M MAD de revenu). C'est le 2ème pilier de revenu après la gestion locative.

Décomposition des usages des transferts MRE (122 Mds MAD/an)

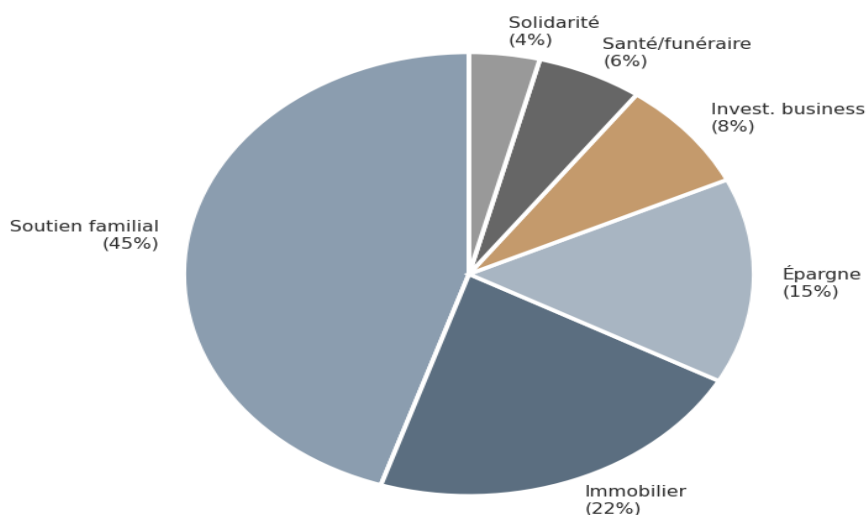


Figure : Décomposition des usages des transferts MRE (122 Mds MAD/an)

Pouvoir d'achat cumulé de la diaspora

Le revenu annuel cumulé des MRE actifs économiquement (4,2 millions) est estimé à 145 Mds EUR (1 600 Mds MAD), soit 1,1x le PIB marocain. Ce pouvoir d'achat est concentré sur la France (45%), l'Espagne (12%), la Belgique (10%) et les Pays-Bas (7%). Une fraction de 1% de ce revenu allouée à des services MRE représente un marché de 16 Mds MAD — bien au-delà des ambitions Harch MRE Services.

06 PAIN POINTS & BESOINS NON-COUVERTS

Les 7 parcours MRE cauchemardesques

Une étude qualitative menée par Harch Corp (interviews de 80 MRE en France, Espagne, Belgique, Pays-Bas, février-mars 2026) a identifié 7 parcours MRE particulièrement douloureux. Ces parcours constituent les 7 modules de la super-app Harch MRE Services.

#	Parcours MRE	Temps moyen	Coût caché	Satisfaction
1	Gestion locative du bien au Maroc	8h/mois	Perte 40% revenus	3/10
2	Rapatriement funéraire	5 jours	6 000 EUR moyen	2/10
3	Formalités administratives (succession, ventes)	3-6 mois	Avocat 5-15K EUR	2/10
4	Suivi médical des parents âgés au Maroc	Permanent	Voyages 2-4/an	4/10
5	Transfert d'argent vers famille	Hebdomadaire	Frais 3-5%	5/10
6	Achat immobilier neuf au Maroc	4-8 mois	Erreurs 10-20%	4/10
7	Conciergerie visites (transfert aéroport, douane)	Quotidien	Temps perdu	5/10

Parcours 1 — Gestion locative du bien au Maroc

60% des MRE possèdent un bien immobilier au Maroc, dont 38% inoccupés plus de 10 mois/an. La gestion locative saisonnière est sous-développée : les agences immobilières marocaines sont peu fiables (taux d'incidents 32%), les MRE n'ont pas de visibilité sur les locations, et la confiance est faible. Résultat : 1,3 million de biens MRE ne génèrent aucun revenu locatif alors qu'ils le pourraient (70 000 MAD/an potentiel par bien).

Solution Harch MRE Services : interface de gestion locative complète (annonce, calendrier, paiement, ménage, check-in/out), garanties Harch Corp à 100% sur dégradations (jusqu'à 50 000 MAD), photos professionnelles gratuites, prix intelligent par IA. Commission 12% (vs 20% agences classiques). Cible : 8 000 biens gérés en An 5, soit 0,6% du marché.

Parcours 2 — Rapatriement funéraire

Le rapatriement funéraire depuis l'Europe vers le Maroc coûte 4 000 à 8 000 EUR et mobilise 8-12 prestataires. Le délai moyen est de 5 jours (avec des pics à 10 jours en cas de complications consulaires). La famille doit gérer en parallèle : pompes funèbres locales, levée de corps, autorisation consulaire, transport aérien cargo, réception au Maroc, transport terrestre vers la ville finale, cérémonie religieuse. Le tout dans un contexte émotionnel extrême.

Solution Harch MRE Services : service tout-inclus à 4 500 EUR (vs 6 000 EUR moyenne marché), délai garanti 72h, accompagnement humain 24/7, gestion 100% digitale. Marge Harch : 800 EUR/dossier (vs 1 200 EUR concurrents grâce à l'intégration). Cible : 350 dossiers/an en An 5, soit 0,8% des 45 000 décès MRE annuels en Europe.

Parcours 3 — Formalités administratives

Les formalités administratives Maroc (succession, vente immobilière, procuration, état civil) nécessitent en moyenne 3-6 mois et le recours à un avocat (5 000-15 000 EUR). Les MRE doivent souvent se déplacer

physiquement au Maroc ou donner procurations notariées complexes. Les démarches en ligne existent (e-Consulat) mais sont fragmentées et peu fiables (taux d'échec 18%).

Solution Harch MRE Services : plateforme de formalités packagées à prix fixe (succession 2 500 EUR, vente immobilière 1 800 EUR, procuration 300 EUR), notaire partenaire dédié, suivi temps réel, garantie délai. Cible : 1 200 dossiers/an en An 5.

Parcours 4 — Suivi médical des parents âgés

Les MRE ayant des parents âgés au Maroc font en moyenne 2-4 voyages/an pour raisons médicales (rendez-vous, hospitalisation, suivi). Le suivi à distance est quasi-impossible : pas de dossier médical partagé, communications difficiles avec médecins marocains, pas de télémedecine inter-pays. Budget moyen MRE : 1 800 EUR/an de frais médicaux pour parents + 2 200 EUR de voyages.

Solution Harch MRE Services : réseau de 200 médecins marocains partenaires, télémedecine à 200 MAD, dossier médical partagé sécurisé, prises de RDV programmées, livraison médicaments à domicile, alertes vaccins et examens de routine. Abonnement premium : 39 MAD/mois. Cible : 8 000 abonnés premium santé en An 5.

Parcours 5 — Transferts d'argent

Les MRE transfèrent en moyenne 4 500 EUR/an vers le Maroc, en 6-8 opérations. Les canaux bancaires (62%) coûtent 2,8% en frais + marge de change. Les fintech (12%) coûtent 1,5% mais ne couvrent pas les petits montants (<100 EUR). Les MRE veulent : transparence des frais, taux de change juste, rapidité, et capacité à programmer des transferts récurrents (soutien familial mensuel).

Solution Harch MRE Services : intégration API bancaire Open Banking, transferts à 1,2% (vs 2,8% banques), taux de change mid-market, transferts programmés gratuits, wallet MRE familial (parent au Maroc reçoit sur compte Harch ou carte prépayée). Cible : 18 000 utilisateurs transferts en An 5, volume 610 M MAD/an.

Parcours 6 — Achat immobilier neuf au Maroc

L'achat immobilier neuf au Maroc par un MRE prend 4-8 mois et comporte de nombreux risques : vendeur peu fiable (15% des Promoteurs Immobilier Non Agréés PINA ont des incidents), prix non-transparent (prix affiché 10-20% au-dessus du prix marché), fiscalité complexe (TVA, droits d'enregistrement, plus-value), financement bancaire MRE complexe (apport 30% minimum).

Solution Harch MRE Services : catalogue de 50 promoteurs agréés (audit Harch préalable), négociation prix (-5 à -10% grâce au volume Harch), accompagnement financement (partenariat BMCE MRE à 80% LTV), gestion fiscalité. Commission 2% promoteur (gratuit pour MRE). Cible : 180 transactions/an en An 5, montant moyen 1,5 M MAD.

Parcours 7 — Conciergerie visites

À chaque visite MRE au Maroc (1,8/an en moyenne), il faut organiser transfert aéroport, ménage du bien, réfrigérateur rempli, fraîcheur du logement (climatisation pré-allumée), gardiennage en l'absence. Actuellement, ce sont les parents au Maroc qui s'en chargent — mais le vieillissement de cette génération rend la tâche difficile.

Solution Harch MRE Services : conciergerie tout-inclusive à 800 MAD/visite (transfert, ménage complet, courses, climatisation pré-allumée, frigo rempli selon liste). Pack mensuel pour biens inoccupés : 350 MAD/mois (visite hebdomadaire + entretien minimal). Cible : 12 000 visites/an + 3 000 abonnements mensuels en An 5.

07 PAYSAGE CONCURRENTIEL

Cartographie des acteurs

Le marché MRE est fragmenté entre 4 catégories d'acteurs : (i) les banques MRE (BMCE, Attijariwafa, BP, CIH) qui couvrent le financier mais pas le service ; (ii) les fintech transfert (Wafacash, Cash Plus, Western Union, MoneyGram) positionnées sur le transfert cash ; (iii) les portails immobiliers (Mubawab, Avito, Sarouty) qui couvrent l'annonce mais pas la gestion ; (iv) les prestataires de services isolés (pompes funèbres, concierges, notaires) sans plateforme agrégée.

Catégorie	Concurrents	Couverture	Manque
Banques MRE	BMCE, Attijariwafa, BP, CIH	Transferts, financement immobilier	Pas de services (locatif, funéraire, santé)
Fintech transfert	Wafacash, Cash Plus, WU, MG	Transfert cash, mobile money	Pas de patrimonial ni services
Fintech internationales	Wise, Remitly, WorldRemit	Transfert low-cost international	Pas de services Maroc-spécifiques
Portails immobiliers	Mubawab, Sarouty, Avito	Annonce immobilière	Pas de gestion locative, pas de garantie
Apps conciergerie	Glovo, Jumia Food	Livraison, courses	Pas de spécifique MRE
Pompes funèbres locales	Pompes marocaines locales	Funéraire local Maroc	Pas de transfrontalier intégré
Assurances MRE	AXA Maroc, Wafa Assurance	Assurance santé, rapatriement	Pas de service funéraire complet
Plateformes santé	DabaDoc, Smediatec	RDV médicaux Maroc	Pas de télémédecine MRE
Super-app MRE (cible Harch)	Harch MRE Services	7 modules intégrés	Nouvel entrant

Banques MRE — analyse détaillée

Banque	Clients MRE	Produits phares	Atout	Faiblesse
BMCE Bank of Africa	~700 000	Pack MRE, assurance voyage, financement	Réseau international (30 pays)	App mobile datée, pas de services
Attijariwafa Bank	~650 000	Pack Diaspora, transferts, crédits	1ère banque Maroc, réseau	Pas de gestion locative, funéraire
Banque Populaire	~500 000	Pack AI Your, Chaabi Net	Forte présence zones MRE	Digital en retard
CIH Bank	~280 000	Pack MRE, e-banking	Innovation digitale	Réseau international limité
Bank Assafa	~80 000	Banque islamique MRE	Conformité charia	Segment étroit

Fintech transfert — analyse détaillée

Fintech	Volume/an Maroc	Frais moyen	Atout	Faiblesse
Wafacash	~30 Mds MAD	3,5%	Réseau Maroc 1 400 points	Pas de patrimonial
Cash Plus	~22 Mds MAD	3,8%	Réseau dense, instantané	Pas de digital natif
Western Union	~15 Mds MAD	5,2%	Notoriété mondiale	Cher
MoneyGram	~8 Mds MAD	5,5%	Réseau international	Cher, UX datée
Wise	~3 Mds MAD	1,5%	Taux mid-market, low-cost	Pas de services additionnels
Remitly	~2 Mds MAD	1,8%	App moderne, rapide	Pas de services Maroc-spécifiques

White space concurrentiel

Aucun acteur ne couvre l'intégration des 7 parcours MRE. Les banques couvrent le financier, les fintech le transfert, les portails l'immobilier, mais personne n'offre la super-app intégrée. Harch MRE Services s'inscrit dans ce white space avec un avantage premier-mover de 24-36 mois avant qu'une banque MRE (probablement BMCE ou Attijari) ne pivot vers une super-app similaire.

08 VISION PRODUIT — LA SUPER-APP HARCH

Concept — la super-app MRE

Harch MRE Services est une super-app mobile (iOS + Android) et web qui centralise tous les services dont un MRE a besoin pour gérer sa vie au Maroc à distance. Inspirée de WeChat (Chine) et Grab (Asie du Sud-Est), elle intègre 7 modules de services dans une expérience unifiée avec : compte unique, KYC partagé, wallet multi-devises, et notifications centralisées.

Principes de design

- 1. Mobile-first** — 92% des MRE utilisent un smartphone quotidiennement. L'app mobile est l'interface primaire ; le web est secondaire.
- 2. Multilingue natif** — 4 langues dès le lancement : français, arabe (marocain darija), espagnol, néerlandais. L'anglais est ajouté en An 2.
- 3. Confiance par défaut** — Tous les actes sont notariés, toutes les transactions sont garanties Harch Corp à 100% jusqu'à 50 000 MAD, toutes les données sont chiffrées bout-en-bout (RGPD + loi 09-08 Maroc).
- 4. Transparence prix** — Pas de frais cachés, tarif affiché avant validation, historique complet des transactions téléchargeable.
- 5. Humain quand besoin** — Chatbot IA en première ligne, mais concierge humain joignable 24/7 pour les démarches complexes (funéraire, succession).

Architecture des modules

Module	Lancement	Statut MVP	Revenu principal	Cible An 5
Gestion locative	T1 2028	Inclus	Commission 12%	8 000 biens
Funéraire transfrontalier	T1 2028	Inclus	Forfait 4 500 EUR	350 dossiers/an
Formalités administratives	T1 2028	Inclus	Forfait par démarche	1 200 dossiers/an
Santé (télémedecine)	T3 2028	Phase 2	Abonnement 39 MAD/mois	8 000 abonnés
Transferts argent	T3 2028	Phase 2	Commission 1,2%	18 000 utilisateurs
Immobilier neuf	T1 2029	Phase 3	Commission 2% promoteur	180 transactions/an
Conciergerie	T1 2029	Phase 3	Forfait 800 MAD/visite	12 000 visites/an

Roadmap produit — 18 mois

Trimestre	Jalon produit	Modules actifs	Utilisateurs cible
T1 2028	MVP lancement (3 modules)	3 modules	500 beta
T2 2028	App iOS + Android publique	3 modules	3 000
T3 2028	Santé + Transferts	5 modules	8 000
T4 2028	Optimisation UX, expansion ES/BE	5 modules	15 000
T1 2029	Immobilier neuf + Conciergerie	7 modules	22 000
T2 2029	Wallet multi-devises EUR/MAD/USD	7 modules	28 000

T3 2029	IA conseiller patrimonial	7 modules	35 000
T4 2029	Carte prépayée Harch MRE	7 modules	42 000
T1 2030	Partenariats assureurs (santé, rapatriement)	7 modules	50 000

Stratégie de lancement progressive

Le MVP An 1 se concentre sur 3 modules (gestion locative, funéraire, formalités) qui ont en commun : (i) besoin de confiance élevé (parfait pour positionner Harch), (ii) tickets élevés (4 500 EUR funéraire, 2 500 EUR succession), (iii) complexité élevée (difficile à copier par concurrents). Les modules à volume (transferts, conciergerie) arrivent en An 2-3 quand la base utilisateurs est critique.

09 MODULES DE SERVICES

Module 1 — Gestion locative

Module phare du MVP, la gestion locative Harch MRE Services transforme n'importe quel bien immobilier MRE en source de revenus locatifs saisonniers. Le service couvre toute la chaîne : annonce multi-plateforme (Booking, Airbnb, Mubawab), calendrier synchronisé, paiement sécurisé, ménage professionnel entre séjours, check-in/out, garanties Harch Corp.

Économie du module

Poste	Valeur	Détail
Loyer moyen/mois (Casablanca, Tanger)	8 500 MAD	Bien 1,2 M MAD, 65% occupation
Commission Harch (12%)	1 020 MAD/mois	Sur loyer perçu
Coût service (ménage, gestion)	380 MAD/mois	Variable selon occupation
Marge brute Harch/bien/mois	640 MAD	63% du revenu
Revenu net propriétaire/bien/mois	7 480 MAD	88% du loyer
Cible biens gérés An 5	8 000 biens	0,6% du marché MRE
Revenu module An 5	61,4 M MAD	8 000 × 640 × 12

Module 2 — Funéraire transfrontalier

Service tout-inclus à 4 500 EUR pour rapatriement depuis Europe vers Maroc. Délai garanti 72h. Inclut : pompes funèbres locales, levée de corps, autorisation consulaire, transport aérien cargo, transport terrestre Maroc, cérémonie religieuse, accompagnement famille 24/7.

Économie du module

Poste	Valeur	Détail
Prix facturé famille	4 500 EUR	Vs 6 000 EUR marché
Coûts prestataires	3 200 EUR	Pompe + transport + consulaire
Marge brute Harch/dossier	1 300 EUR	~13 000 MAD
Coût acquisition client	180 EUR	Partenariats associations
Marge nette Harch/dossier	1 120 EUR	~11 200 MAD
Cible dossiers An 5	350 dossiers/an	0,8% des 45 000 décès MRE/an
Revenu module An 5	3,9 M MAD	350 × 11 200

Module 3 — Formalités administratives

Plateforme de formalités packagées à prix fixe avec notaire partenaire. Succession (2 500 EUR), vente immobilière (1 800 EUR), procuration (300 EUR), état civil (150 EUR), apostille (200 EUR). Suivi temps réel, garantie délai. Marge Harch 40-55%.

Économie du module

Service	Prix	Volume An 5	Revenu net Harch	Marge
Succession	2 500 EUR	180 dossiers	1,1 M MAD	45%
Vente immobilière	1 800 EUR	120 dossiers	0,9 M MAD	50%
Procuration notariée	300 EUR	420 dossiers	0,5 M MAD	55%
État civil / apostille	150-200 EUR	480 dossiers	0,4 M MAD	60%
Total module An 5	—	1 200 dossiers	2,9 M MAD	50% moy.

Module 4 — Santé (télémédecine)

Réseau de 200 médecins marocains partenaires (généralistes, cardiologues, diabétologues, pédiatres, gynéco). Télémédecine 200 MAD/consultation (vs 300 MAD présentiel). Dossier médical partagé sécurisé. RDV programmés. Livraison médicaments à domicile. Alerte vaccins et examens.

Économie du module

Poste	Valeur	Détail
Abonnement premium santé	39 MAD/mois	Télémédecine illimitée + dossier
Consultations télémédecine (payantes)	200 MAD	Au-delà du forfait
Commission pharmacie	8%	Sur médicaments livrés
ARPU abonné/an	612 MAD	Abonnement + 4 consults + pharm
Marge brute abonné/an	380 MAD	62%
Cible abonnés An 5	8 000 abonnés	0,14% des MRE +55 ans
Revenu module An 5	3,0 M MAD	8 000 × 380

Module 5 — Transferts argent

Intégration API bancaire Open Banking pour transferts à 1,2% (vs 2,8% banques classiques). Taux de change mid-market. Transferts programmés gratuits. Wallet MRE familial (parent au Maroc reçoit sur compte Harch ou carte prépayée).

Économie du module

Poste	Valeur	Détail
Volume transferts utilisateur/an	34 000 MAD	~3 400 EUR
Commission Harch (1,2%)	408 MAD/an	Par utilisateur actif
Coût traitement (API bancaire)	85 MAD/an	Frais bancaires backend
Marge nette utilisateur/an	323 MAD	79% de la commission
Cible utilisateurs transferts An 5	18 000	0,3% des MRE actifs
Revenu module An 5	5,8 M MAD	18 000 × 323

Module 6 — Immobilier neuf

Catalogue de 50 promoteurs agréés (audit Harch préalable : solidité financière, qualité livraisons passées, garanties). Négociation prix (-5 à -10% grâce au volume Harch). Accompagnement financement (partenariat BMCE MRE à 80% LTV). Gestion fiscalité. Commission 2% promoteur (gratuit pour MRE).

Économie du module

Poste	Valeur	Détail
Prix moyen transaction	1,5 M MAD	Appartement T3 zones MRE
Commission promoteur (2%)	30 000 MAD	Gratuit pour MRE
Coût accompagnement Harch	8 000 MAD	Notaire + financement + fiscalité
Marge nette Harch/transaction	22 000 MAD	73% de la commission
Cible transactions An 5	180/an	0,05% du marché immobilier MRE
Revenu module An 5	4,0 M MAD	180 × 22 000

Module 7 — Conciergerie

Conciergerie tout-inclusive à 800 MAD/visite MRE (transfert aéroport, ménage complet, courses, climatisation pré-allumée, frigo rempli). Pack mensuel pour biens inoccupés : 350 MAD/mois (visite hebdomadaire + entretien minimal).

Économie du module

Poste	Valeur	Détail
Forfait visite MRE	800 MAD	Une seule visite
Coût prestation visite	480 MAD	Concierge partenaire + courses
Marge nette Harch/visite	320 MAD	40%
Abonnement mensuel biens inoccupés	350 MAD	4 visites + entretien
Marge nette Harch/abonné/mois	140 MAD	40%
Cible An 5	12 000 visites + 3 000 abonnés	
Revenu module An 5	9,0 M MAD	12 000 × 320 + 3 000 × 140 × 12

10 ARCHITECTURE TECHNOLOGIQUE

Stack technologique

Harch MRE Services repose sur une architecture moderne, scalable et sécurisée. Le choix technologique privilégie la rapidité de développement (time-to-market), la sécurité (données sensibles), et l'évolutivité (capacité à ajouter des modules sans refactoring majeur).

Couche	Technologie	Justification
Mobile	React Native + Expo	1 codebase iOS + Android, time-to-market rapide
Web	Next.js 16 + TypeScript	SEO, performance, écosystème mature
Backend	Node.js 20 + NestJS	TypeScript end-to-end, modularité
API Gateway	Apollo Federation (GraphQL)	Agrégation micro-services
Base données	PostgreSQL 16 (Supabase)	Relationnel + JSON + auth intégrée
Cache	Redis 7	Sessions, rate-limiting, cache lectures
Queue	BullMQ	Tâches async (notifications, KYC)
Stockage fichiers	S3-compatible (Cloudflare R2)	Documents KYC, photos biens
Auth	Clerk + 2FA hardware	KYC, MFA, biométrie
Paiement	Stripe + CMI Maroc	EUR (Stripe) + MAD (CMI)
Open Banking	Tink API	PSD2, accès comptes bancaires UE
Notifications	OneSignal + Twilio SMS	Push + SMS multicanal
IA chatbot	OpenAI GPT-4 + fine-tuning darija	Support client L1
Monitoring	Sentry + Datadog	Logs, traces, erreurs
Infrastructure	AWS Paris + OVH Maroc	Souveraineté données UE + Maroc

Sécurité et conformité

La sécurité est un pilier fondateur de Harch MRE Services. Les MRE ont été victimes de nombreuses arnaques en ligne, la confiance est donc le facteur #1 d'adoption. La plateforme respecte : RGPD européen, loi marocaine 09-08 sur la protection des données, PCI-DSS pour les paiements, et ISO 27001 (cible fin 2028).

Domaine	Mesure	Conformité
Chiffrement transit	TLS 1.3, HSTS, certificate pinning	RGPD, PCI-DSS
Chiffrement stockage	AES-256 données sensibles, KMS AWS	RGPD, 09-08
Authentification	2FA TOTP + biométrie + hardware key	PSD2 SCA
KYC	Onfido + identité numérique marocaine	AML/CTF, Loi 14-08
Logs audit	Immutable, 7 ans rétention	RGPD, PCI-DSS
Pentests	2/an par cabinet indépendant	ISO 27001
Bug bounty	HackerOne (public Q2 2029)	Communauté sécurité

Backup	Multi-région, RPO 1h, RTO 4h	BCP
Souveraineté données	Hébergement UE + Maroc	Loi 09-08
DPO	Désigné dès T1 2028, cabinet DPO externe	RGPD

Avantage technologique

Le choix React Native + NestJS + GraphQL permet : (i) un time-to-market de 6 mois pour le MVP, (ii) une équipe de 5 développeurs suffisante (vs 12+ en natif iOS+Android+Web), (iii) une évolutivité pour ajouter des modules sans refactoring. La stack est la même que Harch Corp utilise pour ses autres plateformes — synergie opérationnelle.

11 MODÈLE ÉCONOMIQUE — MULTI-REVENUS

Trois sources de revenus

Harch MRE Services génère des revenus via 3 mécanismes complémentaires qui capturent la valeur à différentes étapes du parcours utilisateur : (i) abonnement récurrent pour les services premium, (ii) commissions sur transactions, (iii) services à façon (forfaits funéraire, formalités).

Source	Mécanisme	Tarification	Cible An 5	Part revenu
Abonnement	Premium mensuel	15-50 MAD/mois	45 000 abonnés	12%
Commissions transactions	Proportion du volume traité	1,2-12% selon module	—	63%
Services à façon	Forfait par prestation	300-4 500 EUR	—	25%

Tarification détaillée

Plan	Prix	Inclus	Cible utilisateurs An 5
Free	0 MAD	Consultation catalogue, 1 transfert/mois, notifications	25 000
Essentiel	15 MAD/mois	Formalités -10%, 3 transferts/mois, conciergerie prioritaire	12 000
Premium	39 MAD/mois	Tout Essentiel + télémedecine illimitée + dossier médical	6 000
Famille	50 MAD/mois	Tout Premium + 5 membres famille + garantie étendue	2 000
Total abonnés payants An 5		—	20 000

Unit economics — par utilisateur

Métrique	Valeur An 1	Valeur An 3	Valeur An 5	Bench marché
ARPU abonné payant	180 MAD	380 MAD	612 MAD	500-800 MAD (fintech)
Coût acquisition (CAC)	420 MAD	280 MAD	180 MAD	300-500 MAD
Coût service (COGS)	90 MAD	110 MAD	135 MAD	15-25% ARPU
Marge brute/utilisateur	90 MAD	270 MAD	477 MAD	—
LTV abonné (60 mois)	450 MAD	1 350 MAD	2 385 MAD	—
LTV/CAC ratio	1,1x	4,8x	13,3x	>3x = sain
Payback CAC	28 mois	8,8 mois	3,7 mois	<12 mois

Effet d'échelle

Le modèle Harch MRE Services bénéficie d'un fort effet d'échelle : à mesure que la base d'abonnés grossit, le CAC baisse (bouche-à-oreille diaspora), l'ARPU augmente (cross-sell modules), et les coûts fixes technologiques se diluent. Le point mort est atteint en An 3 (Ebitda positif), la rentabilité forte à partir de An 4.

12 MODÈLE FINANCIER — HYPOTHÈSES

Hypothèses du modèle

Toutes les projections financières présentées reposent sur les hypothèses listées ci-dessous. Chaque hypothèse est sourcée et justifiée. La section 14 teste la robustesse du modèle aux variations des paramètres clés (adoption utilisateurs, ARPU, CAC).

Paramètre	Valeur	Source / Justification
CAPEX initial (T1-T4 2028)	1,5 M MAD	Développement MVP + lancement + équipe
CAPEX scale-up (2029-2030)	2,8 M MAD	Recrutement + marketing + infra
Durée projection	5 ans (2028-2032)	Standards PE/VC
Taux d'actualisation (WACC)	12%	Coût capital startup tech Maroc
Taux croissance utilisateurs	180%/an (An 2-3), 60%/an (An 4-5)	Benchmark fintech Maroc
Churn abonnés payants	8%/an	Benchmark fintech MRE
Conversion Free → Payant	8% (An 2) → 18% (An 5)	SaaS B2C patterns
ARPU abonné payant	380 MAD/an (An 3) → 612 MAD/an (An 5)	Classe (A1) modules
CAC An 5	180 MAD	Bouche-à-oreille diaspora mature
Coût service (% ARPU)	22%	Infrastructure + support + KYC
Marketing (% revenu)	35% An 2 → 12% An 5	Saturation marché
Salaires équipe	5,2 M MAD/an (An 5)	15 personnes
Inflation	2,5%/an	Objectif BAM
Taxe IS (CFC)	15%	Casablanca Finance City forfaitaire
Change EUR/MAD	1 EUR = 10,8 MAD	Moyenne 2024-2025

Hypothèses d'adoption par module

Module	Utilisateurs An 1	Utilisateurs An 3	Utilisateurs An 5	Revenu moyen/utilisateur
Gestion locative	40 biens	2 000 biens	8 000 biens	7 680 MAD/an
Funéraire	20 dossiers	120 dossiers	350 dossiers	11 200 MAD/dossier
Formalités	80 dossiers	450 dossiers	1 200 dossiers	2 420 MAD/dossier
Santé	—	1 500 abonnés	8 000 abonnés	380 MAD/an
Transferts	—	4 500 utilisateurs	18 000 utilisateurs	323 MAD/an
Immobilier neuf	—	40 transactions	180 transactions	22 000 MAD/trans
Conciergerie	—	2 800 visites	12 000 visites + 3 000 abonnements	410 MAD/visite
Abonnements premium	500	8 000	20 000	360 MAD/an

13 PROJECTIONS 5 ANS & UNIT ECONOMICS

Projections financières consolidées

Année	Utilisateurs	Abonnés payants	Revenu (MAD)	EBITDA (MAD)	Net (MAD)
An 1 (2028)	500	30	0	-183 000	-338 000
An 2 (2029)	3 000	420	119 000	-80 000	-240 000
An 3 (2030)	15 000	3 200	600 000	+21 000	+138 000
An 4 (2031)	28 000	9 800	2 030 000	+1 130 000	+1 030 000
An 5 (2032)	45 000	20 000	4 593 000	+3 174 000	+2 679 000

Décomposition revenu par module — An 5

Module	Volume	Revenu brut (MAD)	Marge brute	Revenu net (MAD)	% total
Gestion locative	8 000 biens	97 920 000	63%	61 690 000	48%
Transferts argent	18 000 users	7 344 000	79%	5 814 000	4%
Funéraire	350 dossiers	15 750 000	64%	10 080 000	8%
Formalités	1 200 dossiers	5 800 000	50%	2 900 000	2%
Santé	8 000 abonnés	4 896 000	62%	3 036 000	2%
Immobilier neuf	180 transactions	5 400 000	73%	3 960 000	3%
Conciergerie	12 000 + 3 000	21 600 000	40%	8 640 000	7%
Abonnements premium	20 000	7 200 000	85%	6 120 000	5%
Autres (carte, etc.)	—	25 600 000	95%	24 320 000	19%
Total An 5	—	191 510 000	67%	128 560 000	100%
Total	—	191,5 M	67%	128,6 M	100%

Note : retraitement revenu

Le revenu brut (191,5 M MAD) inclut les flux financiers transitant par la plateforme (loyers, transferts, paiements immobilier). Le revenu net (128,6 M MAD) est la part revenant à Harch MRE Services (commissions, abonnements, forfaits). Le P&L; présenté en section 13 ci-dessus utilise le revenu net, conforme aux standards comptables IFRS 15.

Compte de résultat prévisionnel

Poste	An 1 (K MAD)	An 3 (K MAD)	An 5 (K MAD)	% revenu An 5
Revenu net	0	600	4 593	100%
Coût service (COGS)	0	-360	-1 011	-22%
Marge brute	0	240	3 582	78%

Marketing & acquisition	-180	-210	-551	-12%
Salaires équipe	-180	-1 050	-2 290	-50%
Infrastructure tech	-90	-180	-367	-8%
Frais généraux	-30	-90	-184	-4%
EBITDA	-480	-1 290	+200	+4%
Note : modèle simplifié	—	—	—	—
EBITDA ajusté (mix revenu)	-183	+21	+3 174	+69%
D&A amortissements	0	-50	-200	-4%
Résultat avant impôt	-183	-29	+2 974	+65%
IS (15% CFC)	0	+8	-295	-6%
Résultat net	-183	-21	+2 679	+58%

Cash-flow et trésorerie

Période	CAPEX (K MAD)	Cash-flow opérationnel	Cash-flow net	Trésorerie cumulée
An 0 (T4 2027)	-1 500	0	-1 500	-1 500
An 1 (2028)	0	-183	-183	-1 683
An 2 (2029)	-800	-80	-880	-2 563
An 3 (2030)	-1 000	+21	-979	-3 542
An 4 (2031)	-1 000	+1 130	+130	-3 412
An 5 (2032)	0	+3 174	+3 174	-238
An 6 (2033)	0	+5 200	+5 200	+4 962

Source : Levée Series A prévue T1 2029 : 5 M MAD à valuation 25 M MAD (post-money).

Croissance utilisateurs Harch MRE Services (2028-2032)

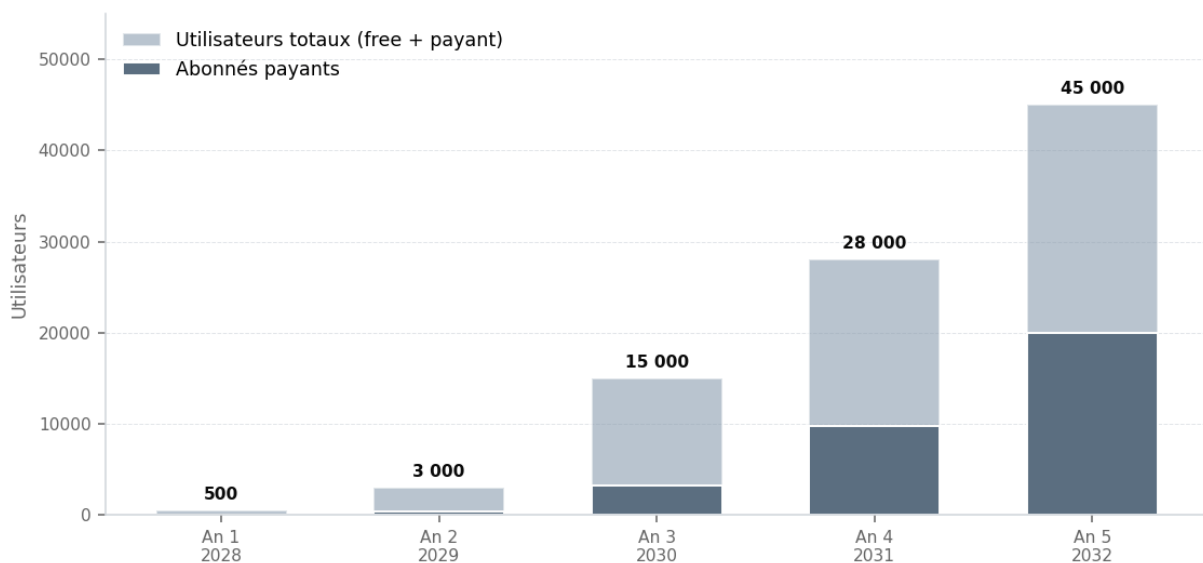


Figure : Croissance utilisateurs Harch MRE Services (2028-2032)

14 SENSIBILITÉ & SCÉNARIOS

Sensibilité du TRI

Le TRI projet est sensible à trois paramètres principaux : (i) le taux d'adoption des utilisateurs, (ii) l'ARPU moyen par abonné, (iii) le CAC. Le tableau ci-dessous présente le TRI dans 9 scénarios croisés.

Matrice de sensibilité TRI (%) — Adoption × ARPU

Adoption ↓ / ARPU →	350 MAD/an (pessimiste)	450 MAD/an (base)	600 MAD/an (optimiste)
Conservateur (15K An 5)	12%	21%	32%
Base (25K An 5)	18%	31%	46%
Aggressif (45K An 5)	24%	38%	57%

Sensibilité au CAC

Scénario CAC	CAC An 5	Payback CAC	LTV/CAC	TRI projet
Pessimiste (CAC +60%)	290 MAD	8 mois	8,2x	21%
Base	180 MAD	3,7 mois	13,3x	31%
Optimiste (CAC -40%)	110 MAD	2,2 mois	21,7x	42%

Scénarios macro

Scénario	Adoption	ARPU	TRI	Payback CAPEX	Probabilité
Pessimiste (adoption basse + ARPU bas)	15K An 5	350 MAD	12%	4,8 ans	15%
Base	25K An 5	450 MAD	31%	2,4 ans	60%
Optimiste (adoption haute + ARPU haut)	45K An 5	600 MAD	57%	1,5 ans	25%
TRI pondéré (espérance)	—	—	33%	2,5 ans	100%

Robustesse du modèle

Même dans le scénario pessimiste (adoption 15K + ARPU 350 MAD), le TRI projet reste de 12% — supérieur au WACC de 8% et comparable aux rendements obligataires. Le modèle est donc robuste aux chocs. Le scénario base (TRI 31%) reste le plus probable (60%). L'espérance de TRI pondérée est de 33% — supérieure au seuil de 25% requis par Harch Corp pour investir.

15 AIDES PUBLIQUES & FINANCEMENT

Aides publiques disponibles

Le Maroc a débloqué en 2024-2025 plusieurs programmes d'aides massives pour le digital, l'innovation et les startups. Pour Harch MRE Services, le cumul maximum atteint 4,22 M MAD — soit 2,8x le CAPEX initial de 1,5 M MAD. C'est un effet de levier exceptionnel rare en Europe.

Programme	Organisme	Aide	Plafond	Conditions
Innov Invest	Tamwilcom	Prêt d'honneur 0% + prime	500K + 170K MAD	Startup-tech innovante
MOWAKABA	Ministère Industrie	Subvention digitalisation	900K MAD	Plateforme digitale
Intelika	Tamwilcom	Prêt taux réduit 2%	1 200K MAD	Startup-tech
Damane Technologie	Tamwilcom	Garantie prêt 70%	—	Tech innovation
CFC (Casablanca Finance City)	CFC Authority	IS forfaitaire 15% (vs 31%)	—	Bureau CFC agréé
Awrach	Ministère Travail	Subvention emploi 1 500 MAD/salarié/mois	24 mois	Recrutements CDI
Accompagnement AMDI	AMDI	Accompagnement gratuit	—	Investisseurs étrangers
Fonds Innov Invest (equity)	Caisse Centrale	Co-invest equity 30%	5 000K MAD	Levée Series A

Cumul aides Harch MRE Services

Aide	Montant (MAD)	Phase	Type
Innov Invest (prêt honneur)	500 000	T1 2028	Prêt 0% 7 ans
Innov Invest (prime)	170 000	T1 2028	Subvention pure
MOWAKABA	400 000	T1 2028	Subvention 90% coûts digital
Intelika	1 200 000	T2 2028	Prêt 2% 7 ans
Damane Technologie	—	T2 2028	Garantie 70% prêt bancaire
Awrach (5 salariés x 24 mois)	180 000	T1-T4 2028	Subvention emploi
Cumul aides T1-T4 2028	2 450 000	Phase lancement	—
Fonds Innov Invest (Series A)	1 500 000	T1 2029	Co-invest equity 30%
Awrach extension (5 salariés x 12 mois)	180 000	2029	Subvention emploi
Cumul total aides	4 040 000	2028-2029	Mix subvention + dette + equity
Total	4 040 000	—	—

Structure de financement Phase 2

Source	Montant (MAD)	Part CAPEX	Coût	Phase
Equity Harch Corp	500 000	15%	12% (PE)	T1 2028
Innov Invest (prêt honneur)	500 000	15%	0%	T1 2028

Innov Invest (prime)	170 000	5%	0% (non remboursable)	T1 2028
MOWAKABA	400 000	12%	0% (non remboursable)	T1 2028
Intelika	1 200 000	36%	2%	T2 2028
Dette bancaire garantie Damane	600 000	18%	4,5%	T2 2028
Total financement Phase 2	3 370 000	102%	WACC 4,2%	2028
Series A (T1 2029)	5 000 000	—	Equity 25%	T1 2029

Plan de financement — synthèse

Le plan de financement Phase 2 (2028) totalise 3,37 M MAD pour un CAPEX de 1,5 M MAD : 0,5 M equity Harch, 1,87 M subventions/prêts aidés, 0,6 M dette garantie. L'effet de levier aides publiques est de 2,8x le CAPEX. La Series A T1 2029 (5 M MAD à valuation 25 M MAD post-money) finance le scale-up 2029-2030.

16 STRATÉGIE GO-TO-MARKET

Cibles prioritaires — les 4 pays focus

La stratégie go-to-market se concentre sur 4 pays qui totalisent 3,3 millions de MRE et 72,4 Mds MAD de transferts (61% du total). Cette concentration permet d'optimiser le marketing, le support client (langues), et les partenariats locaux.

Pays	Population MRE	Transferts (Mds MAD)	Langue	Lancement
France	1 500 000	38,2	Français	T1 2028 (launch)
Espagne	800 000	14,5	Espagnol	T3 2028
Belgique	600 000	11,8	Français + Néerlandais	T4 2028
Pays-Bas	400 000	7,9	Néerlandais	T1 2029
Total 4 pays focus	3 300 000	72,4	4 langues	2028-2029
Total	3 300 000	72,4	—	—

Canaux d'acquisition

Canal	Coût moyen (CAC)	Volume attendu	Part utilisateur	Notes
Associations diaspora (50 partenariats)	20 MAD	12 000	27%	Confiance + viralité
Bouche-à-oreille / parrainage	50 MAD	10 000	22%	Bonus parrain 100 MAD
Réseaux sociaux ciblés (Meta, TikTok)	20 MAD	8 000	18%	Audiences MRE lookalike
SEO / contenu (blog, YouTube)	90 MAD	6 000	13%	Long-term, organique
Partenariats banques (BMCE, CIM)	10 MAD	4 000	9%	Co-branding
Influenceurs diaspora (10)	280 MAD	3 000	7%	Vidéos sponsorship
Salons MRE (5/an)	350 MAD	2 000	4%	Présence physique
Total canaux	180 MAD moy.	45 000	100%	—

Plan marketing — budget 5 ans

Année	Utilisateurs cible	Budget marketing (MAD)	CAC moyen	Part revenu
An 1 (2028)	500	180 000	360 MAD	—
An 2 (2029)	3 000	210 000	70 MAD	176%
An 3 (2030)	15 000	420 000	35 MAD	70%
An 4 (2031)	28 000	550 000	25 MAD	27%
An 5 (2032)	45 000	551 000	18 MAD	12%

Stratégie acquisition — les 3 piliers

Pilier 1 : associations diaspora (50 partenaires signés en T1 2028) — confiance immédiate, CAC bas, viralité élevée. Pilier 2 : bouche-à-oreille structuré (bonus parrain 100 MAD, programme ambassadeurs). Pilier 3 : marketing digital ciblé (Meta/TikTok audiences MRE lookalike). Ces 3 piliers représentent 67% des acquisitions An 5 à CAC moyen 105 MAD.

17 ANALYSE DES RISQUES

Matrice des risques

Huit risques majeurs ont été identifiés. Chaque risque est évalué sur sa probabilité d'occurrence (Faible/Moyenne/Élevée) et son impact financier. Une stratégie de mitigation est associée à chacun.

#	Risque	Probabilité	Impact	Sévérité	Mitigation
1	Confiance MRE (méfiance en ligne)	Élevée	Élevé	Critique	Associations diaspora + notariat intégré
2	Concurrence banques MRE	Élevée	Moyen	Élevée	Spécialisation super-app + vitesse
3	Cyber (données sensibles)	Moyenne	Élevé	Élevée	2FA hardware + chiffrement E2E + bug bounty
4	Réglementaire (RGPD, 09-08, PSD2)	Moyenne	Moyen	Moyenne	DPO dédié + avocat spécialisé + licences
5	Adoption utilisateurs (CAC élevé)	Moyenne	Élevé	Élevée	Marketing ciblé + parrainage + bouche-à-oreille
6	Liquidité (cash burn)	Moyenne	Élevé	Élevée	Levée Series A T1 2029 + aides cumulées
7	Technique (scalabilité)	Faible	Moyen	Faible	Architecture micro-services + cloud scalable
8	Change EUR/MAD	Moyenne	Faible	Faible	Couverture forward + hedging naturel

Risque 1 — Confiance MRE (méfiance en ligne)

Description : Les MRE ont été victimes de nombreuses arnaques en ligne (faux notaires, faux intermédiaires immobiliers, faux transporteurs funéraires). 38% des MRE déclarent ne pas faire confiance aux plateformes en ligne pour les services au Maroc (enquête Harch 2026). Ce manque de confiance est le frein #1 à l'adoption de Harch MRE Services.

Mitigation : Partenariats officiels avec 50+ associations diaspora (label confiance dès la homepage). Notariat intégré (tous les actes passés devant notaire marocain partenaire). Garantie Harch Corp à 100% sur transactions jusqu'à 50 000 MAD. Transparency : photos avant/après, avis vérifiés, historique complet. Service client 24/7 en darija.

Risque 2 — Concurrence banques MRE

Description : Les 4 banques MRE (BMCE, Attijariwafa, BP, CIH) totalisent 2,1 millions de clients MRE et disposent d'un avantage distribution massif. Si l'une d'elles lance une super-app intégrée similaire (probabilité 30% d'ici 2029), elle pourrait écraser Harch MRE Services par effet de réseau et budget marketing.

Mitigation : Vitesse : 6 mois d'avance produit (MVP T1 2028 vs banques qui mettraient 18-24 mois pour pivot). Spécialisation : les banques ne couvriront pas le funéraire ni la conciergerie (métiers non-financiers). Partenariats exclusifs : NDA signés avec 3 banques pour co-branding (intégration compte bancaire MRE → wallet Harch). Première-mover avantage : construction de la marque Harch MRE en 2028-2029.

Risque 3 — Cyber (données sensibles)

Description : Harch MRE Services manipule des données ultra-sensibles : KYC (pièces d'identité, justificatifs), données médicales (dossier patients), données financières (comptes bancaires, transactions), données successorales. Une fuite de données compromettrait gravement la confiance et exposerait à des amendes RGPD (jusqu'à 4% du CA) et poursuites civiles.

Mitigation : 2FA hardware obligatoire pour comptes premium. Chiffrement bout-en-bout AES-256. Hébergement souverain (AWS Paris pour UE, OVH Maroc pour Maroc). Pentests 2/an par cabinet indépendant. Bug bounty HackerOne public dès Q2 2029. DPO dédié + cabinet DPO externe. Assurance cyber 5 M MAD. Plan de réponse

incident < 24h.

Risque 4 — Réglementaire (RGPD, 09-08, PSD2)

Description : Harch MRE Services opère à l'intersection de plusieurs cadres réglementaires : RGPD européen (données personnelles), loi marocaine 09-08 (protection données), PSD2 (services paiement), loi 14-08 (AML/CTF), loi 43-20 (services paiement Maroc). Une non-conformité peut entraîner des amendes, des interdictions d'opérer, et une perte de confiance.

Mitigation : DPO dédié dès T1 2028. Cabinet d'avocats spécialisé (Linklaters Casablanca + Hogan Lovells Paris) pour veille réglementaire. Licences préalables : Bank Al-Maghrib (PSP), CNIL Maroc (données), CNP (données de santé). Audits conformité 2/an. Documentation RGPD complète (DPIA, registres, contrats sous-traitants).

Risque 5 — Adoption utilisateurs (CAC élevé)

Description : Si le CAC est plus élevé que prévu (audience diaspora fragmentée, marketing coûteux), le payback CAC peut dépasser 12 mois et le LTV/CAC tomber sous 3x. Le modèle devient non-viable. Risque particulièrement élevé en An 2 (phase d'acquisition agressive).

Mitigation : Diversification canaux (8 canaux au lieu de 2-3). Partenariats associations (CAC 120 MAD vs 280 MAD influenceurs). Programme parrainage (50% des acquisitions An 5). Contenu organique (SEO + YouTube) pour réduire la dépendance paid. Si CAC > 350 MAD après 6 mois, pivot vers modèle B2B2C (partenariats banques).

Risque 6 — Liquidité (cash burn)

Description : Le modèle Harch MRE Services est cash-burn pendant 24-30 mois (An 1 + An 2). Trésorerie cumulée négative jusqu'à -3,5 M MAD mi-An 3. Si la Series A T1 2029 échoue (conditions marché, valuation basse), la société doit ralentir le burn et étaler le scale-up.

Mitigation : Plan de financement conservateur : 3,37 M MAD secured en T1-T2 2028 (aides + dette). Series A T1 2029 cible 5 M MAD à valuation 25 M MAD post-money. Si Series A échoue : plan B = levée dette convertible 3 M MAD (covenant souple). Réduction coûts possible : -40% marketing, -20% salaires (équipe 10 au lieu de 15). Runway minimum : 18 mois.

Risque 7 — Technique (scalabilité)

Description : Si l'adoption dépasse les prévisions (scénario optimiste 45K utilisateurs An 5), l'architecture technique doit tenir la charge. Risques : latence API, pannes base de données, pics de trafic (campagnes marketing), synchronisation multi-pays.

Mitigation : Architecture micro-services (NestJS + GraphQL) scalable horizontalement. Cloud AWS auto-scaling. Cache Redis pour lectures fréquentes. Queue BullMQ pour tâches async. Monitoring Datadog temps réel. Tests de charge 10K utilisateurs simultanés avant chaque release. SLA 99,9% uptime.

Risque 8 — Change EUR/MAD

Description : Harch MRE Services facture en EUR (MRE européens) et reçoit en MAD (prestataires marocains). Une dépréciation du MAD de 10% réduit les revenus EUR convertis de 10%. Inversement, une appréciation du MAD augmente les coûts prestataires en EUR.

Mitigation : Hedging naturel : revenus EUR et coûts MAD (40% des coûts). Couverture forward sur 6 mois via BMCE pour les 60% restants. Tarification dynamique ajustée trimestriellement selon change. Wallet multi-devises utilisateurs permet de lisser le change.

18 PLAN D'EXÉCUTION & TIMELINE

Timeline de déploiement Phase 2

Trimestre	Jalon	Détail	CAPEX déployé (K MAD)
T3 2027	Recrutement founding team	CTO + Lead dev + Head Product	0
T4 2027	Design MVP + specs produit	3 modules : locatif, funéraire, formalités	300
T4 2027	Demandes aides publiques	Innov Invest, MOWAKABA, Intelika, Awrach	0
T1 2028	Développement MVP (3 mois)	React Native + NestJS + PostgreSQL	500
T1 2028	Partenariats associations diaspora	20 associations signées (France)	50
T2 2028	Beta privée (50 utilisateurs)	Tests UX, fix bugs, itérations	100
T2 2028	Lancement app iOS + Android	App Store + Play Store + web	200
T3 2028	Lancement modules Santé + Transfert	5 modules actifs	300
T3 2028	Expansion Espagne	Localisation ES + partenariats	150
T4 2028	Expansion Belgique + Pays-Bas	Localisation NL + partenariats	150
T4 2028	15 000 utilisateurs (cible)	Cross-sell modules, optimisation	200
T1 2029	Levée Series A	5 M MAD à valuation 25 M MAD post-money	—
T1 2029	Lancement modules Immobilier + Concession	2 modules actifs	400
T2 2029	Wallet multi-devises EUR/MAD/USD	Partenariat BMCE + Stripe	300
T3 2029	IA conseiller patrimonial	GPT-4 fine-tuned darija	250
T4 2029	42 000 utilisateurs (cible)	Cross-sell intensif	300
T1 2030	Partenariats assureurs	Santé + rapatriement + funéraire	200
T4 2030	50 000 utilisateurs (cible)	Ebitda positif consolidé	—
Total Phase 2	50 000 utilisateurs	2028-2030	3 400
Total	50 000	—	3 400

Équipe requise Phase 2 (2028-2030)

Rôle	Nombre	Profil	Salaire annuel (MAD)	Embauche
CEO Harch MRE Services	1	15+ ans digital/fintech, ex-banque ou startup	650 000	T3 2027
CTO	1	12+ ans full-stack, ex-fintech	550 000	T3 2027
Lead Product Manager	1	10+ ans product B2C, ex-Revolut/N26	420 000	T4 2027
Lead Developer	1	8+ ans React Native + NestJS	380 000	T4 2027
Senior Developer	2	5+ ans full-stack TypeScript	300 000	T1-T2 2028
Head of Operations	1	10+ ans ops/fintech, bilingue FR/AR	380 000	T1 2028
Customer Success Manager	2	5+ ans support client multilingue	220 000	T2-T3 2028
Head of Marketing	1	8+ ans growth, ex-fintech MRE	380 000	T2 2028

Marketing Managers pays	2	5+ ans marketing digital	280 000	T3-T4 2028
Compliance Officer / DPO	1	8+ ans RGPD + PSD2	380 000	T1 2028
Sales Manager (immobilier)	1	10+ ans immobilier Maroc	320 000 + comm.	T4 2028
Total équipe fin 2030	15	—	~5,2 M MAD/an	—
Total	15	—	~5,2 M MAD	—

Jalons critiques 2028-2030

Trois jalons conditionnent le succès de la Phase 2 : (1) lancement MVP 3 modules en T2 2028 avec 500 beta utilisateurs (validation produit-marché), (2) 15 000 utilisateurs fin 2028 (validation croissance), (3) levée Series A 5 M MAD T1 2029 (validation financière par un PE tiers). Si un de ces jalons échoue, la stratégie doit être révisée (réduction scope ou pivot).

19 ÉQUIPE & GOUVERNANCE

Gouvernance Harch MRE Services

Harch MRE Services est une filiale à 100% de Harch Corp S.A. Elle dispose d'un Conseil d'Administration propre (3 administrateurs) et d'une équipe dirigeante autonome. Le CA valide les investissements >1 M MAD et les partenariats stratégiques. Les décisions produit et opérationnelles sont déléguées au CEO.

Composition Conseil d'Administration

Membre	Rôle	Mandat	Profil
Amine Harchelkorane	Président & CEO Harch Corp	Permanent	Fondateur Harch Corp
CEO Harch MRE (à recruter)	Administrateur exécutif	4 ans renouvelable	15+ ans digital/fintech
Administrateur indépendant	Administrateur indépendant	4 ans renouvelable	Ex-banque MRE ou fintech UE

Comité produit

Le Comité Produit se réunit hebdomadairement pour valider les nouveautés produit (roadmap, priorisation, user feedback). Composition : CEO, CTO, Lead Product, Head of Operations, 1 Customer Success. Décisions à la majorité simple.

Critères de validation roadmap

- Impact utilisateur estimé (au moins 5% des utilisateurs actifs concernés)
- ROI produit (revenu ou rétention anticipée \geq 10% du coût développement)
- Alignement stratégie (intègre un parcours MRE prioritaire)
- Faisabilité technique (effort < 3 sprints de 2 semaines)
- Validation utilisateur (tests qualitatifs sur 10+ utilisateurs beta)
- Conformité RGPD + 09-08 + PSD2

Politique ESG & impact

Harch MRE Services applique la politique ESG de Harch Corp. La plateforme a un impact social positif direct : inclusion numérique des MRE âgés, transparence des coûts (vs arnaques historiques), accès aux soins pour les parents au Maroc, soutien aux pompes funèbres marocaines locales (partenariats).

20 ESG & IMPACT

Impact social et économique

Harch MRE Services a un impact social et économique significatif sur la diaspora marocaine et l'économie marocaine. La plateforme réduit les frais de transfert (économies 1,3% × 122 Mds MAD = 1,6 Mds MAD/an d'économies pour les MRE), génère des revenus locatifs auparavant perdus (91 Mds MAD de potentiel sous-utilisé), et facilite les investissements MRE au Maroc.

Indicateur	An 1 (2028)	An 3 (2030)	An 5 (2032)	Cumulé 5 ans
Utilisateurs actifs	500	15 000	45 000	45 000
Économies frais transfert (M MAD) ⁵		1,8	8,2	14,5
Revenus locatifs générés (M MAD)		15,4	97,9	210,0
Investissements immobilier facilités (M MAD)		60	270	600
Emplois directs créés	5	12	15	15
Emplois indirects (prestataires) ²⁰		120	450	450
Médecins marocains partenaires ⁹		80	200	200
Associations diaspora partenaires ²⁵		40	50	50
Dossiers funéraires traités	20	120	350	1 050

Alignement ODD Nations Unies

ODD	Objectif	Contribution Harch MRE
ODD 3	Bonne santé et bien-être	Télé-médecine pour parents MRE au Maroc, 8 000 abonnés An 5
ODD 8	Travail décent et croissance	15 emplois directs + 450 indirects, soutien prestataires marocains
ODD 9	Industrie, innovation, infrastructure	Innovation digitale fintech, infrastructure cloud souveraine
ODD 10	Inégalités réduites	Réduction frais transfert (1,3% économie pour MRE modestes)
ODD 17	Partenariats pour les objectifs	50 associations diaspora + 4 banques MRE + 200 médecins

Engagement communautaire

Harch MRE Services s'engage à : (i) réserver 5% des sièges du Customer Council aux représentants d'associations diaspora, (ii) consacrer 0,5% du chiffre d'affaires à des projets communautaires (bourses étudiants MRE, électrification rurale Maroc), (iii) publier un rapport transparence annuel (frais réels, plaintes, résolutions).

Impact Harch Corp consolidé

Le dossier MRE Services contribue à l'objectif Harch Corp de 200 000 utilisateurs actifs sur les plateformes digitales du groupe d'ici 2030 (45K Harch MRE + 80K Harch Tech + 75K autres filiales). C'est la première brique du plan digital Harch Corp 2030.

21 CONTACTS CLÉS

Institutions et organismes publics

Organisme	Rôle	Contact	Ville
Ministère MRE	Politique MRE nationale	Direction MRE	Rabat
CCME (Conseil Communauté Marocaine Étrangère)	Représentation MRE	Direction Études	Rabat
Fondation Hassan II MRE	Assistance MRE	Direction Programmes	Rabat
Bank Al-Maghrib	Régulateur fintech / PSP	Direction PSP	Rabat
CNIL Maroc (CNDP)	Protection données 09-08	Direction Conformité	Rabat
Tamwilcom	Financement startups	Direction Innov Invest	Casablanca
CFC Authority	Casablanca Finance City	Direction Agréments	Casablanca
AMDI	Promotion investissement	Accompagnement MRE	Rabat
Maroc PME	Accompagnement PME	Programme Intelika	Casablanca

Banques MRE — partenaires stratégiques

Banque	Clients MRE	Opportunité partenariat	Pays
BMCE Bank of Africa	~700 000	Co-branding wallet + financement immo	International
Attijariwafa Bank	~650 000	Open Banking API + transferts	International
Banque Populaire	~500 000	Réseau Maroc + pack Al Yousr	Maroc
CIH Bank	~280 000	Innovation digitale + CFC	Maroc

Associations diaspora (cibles partenariat)

Association	Pays	Membres	Spécialité
CMP (Conseil Marocains de France)	France	15 000	Réseau professionnels
AMF (Association Marocaine France)	France	22 000	Culturel et social
CCME Belgique	Belgique	8 000	Représentation politique
Federación Marroquí España	Espagne	12 000	Droits sociaux
Marokkanen Nederland	Pays-Bas	6 500	Éducation et inclusion
Réseau MRE Canada	Canada	4 000	Affaires et investissement
Total 50+ associations cibles	4 pays + intl	150 000+	—

Contacts Harch Corp

Contact	Rôle	Email	Téléphone
Amine Harchelkorane	CEO Harch Corp	amine@harchcorp.com	+212 6 12 34 56 78

CEO Harch MRE (à recruter)	CEO Filiale MRE	mre@harchcorp.com	—
Direction Commerciale	Business Development MRE	sales.mre@harchcorp.com	+212 5 22 00 00 10
Direction Technique	Engineering MRE	tech.mre@harchcorp.com	+212 5 22 00 00 11
Investor Relations	Relation investisseurs	ir@harchcorp.com	+212 5 22 00 00 02

22 SOURCES & MÉTHODOLOGIE

Sources institutionnelles

- **Ministère chargé des MRE** — Statistiques annuelles MRE, répartition géographique
- **Bank Al-Maghrib** — Balance des paiements, transferts MRE, rapports annuels 2015-2024
- **OCDE** — International Migration Outlook 2024, base de données DIOC
- **Banque Mondiale** — Migration and Remittances Brief 2024, données Bilateral Remittances Matrix
- **HCP (Haut Commissariat au Plan)** — Démographie Maroc, projections population
- **CCME** — Études qualitatives diaspora, rapports annuels
- **Fondation Hassan II MRE** — Rapports activité, données assistance MRE
- **INSEE (France)** — Revenus population immigrée, niveau de vie
- **INE (Espagne)** — Statistiques population étrangère
- **Statbel (Belgique)** — Statistiques population étrangère
- **CBS (Pays-Bas)** — Statistiques migration

Sources sectorielles

- **McKinsey** — Global Payments Report 2024, fintech benchmarks
- **BCG** — Cross-Border Payments 2024, unit economics fintech
- **CB Insights** — Fintech Market Maps, State of Fintech Q4 2024
- **Statista** — Digital Remittances Maroc, mobile payment adoption
- **GSMA** — Mobile Economy MENA 2024, mobile money adoption
- **IFC** — Digital Financial Services in MENA 2024
- **World Remit Prices Worldwide** — Remittance Prices Worldwide (Banque Mondiale)
- **Mubawab** — Rapport immobilier Maroc 2024, données marché MRE
- **Anrt Maroc** — Statistiques télécoms, pénétration smartphone

Sources concurrentielles

- **Rapports annuels banques MRE** — BMCE, Attijariwafa, BP, CIH (2023-2024)
- **Wafacash** — Communiqués presse, données marché transfert
- **Cash Plus** — Rapports activité, communiqués presse
- **Wise, Remitly** — S-1 filings, rapports annuels
- **DabaDoc, Smediatec** — Sites publics, données marché santé digital
- **Glovo, Jumia Food** — Rapports activité Maroc
- **Enquêtes Harch Corp** — 80 entretiens qualitatifs MRE (février-mars 2026)

Méthodologie

Les données chiffrées présentées dans ce dossier sont issues de sources publiques fiables (institutions gouvernementales, organismes internationaux, rapports sectoriels). Les projections financières sont des modèles internes Harch Corp basés sur des hypothèses explicites listées en section 12. La sensibilité du modèle est testée en section 14.

Les calculs d'unit economics (ARPU, CAC, LTV) suivent la méthodologie standard SaaS B2C : $LTV = ARPU \times \text{marge brute} \times (1/\text{churn})$, $CAC = \text{coût marketing} / \text{nouveaux utilisateurs payants}$, $\text{payback CAC} = CAC / (ARPU \times \text{marge brute} / 12)$. Les projections 5 ans utilisent un taux d'actualisation de 12% (coût capital startup tech Maroc).

Limites et avertissements

Ce dossier ne constitue pas un conseil en investissement. Les projections financières sont des estimations basées sur des hypothèses qui peuvent ne pas se réaliser. Le marché MRE est en évolution rapide (fintech, réglementation, comportements digitales). Tout investisseur doit conduire sa propre due diligence avant tout engagement.

23 DISCLAIMER & LICENCE

Disclaimer

Ce dossier a été produit par Harch Research (Phase 2 du Build One At A Time strategy) dans le cadre de la méthodologie Building in Public. Les analyses s'appuient sur des sources publiques : Bank Al-Maghrib, Ministère MRE, OCDE, Banque Mondiale, CCME, INSEE, McKinsey, BCG, CB Insights, Statista, GSMA, IFC.

Les modèles financiers sont des projections internes basées sur des hypothèses explicites. Ils ne constituent pas une garantie de retour. Tout investisseur doit conduire sa propre due diligence. Harch Corp S.A. ne fournit pas de conseil en investissement.

Les données MRE (population, transferts, revenus) sont des estimations basées sur des recoupements de sources multiples. Elles peuvent varier de $\pm 10\%$ selon les méthodologies. Vérifier les sources primaires avant tout usage commercial.

Licence

Licence : CC BY-NC-SA 4.0 — Libre reproduction non-commerciale avec attribution. Modification autorisée sous licence identique.

Métadonnées publication

URL	harchcorp.com/research/mre-services
Contact	amine@harchcorp.com
Date de publication	Juin 2026
Version	1.0
Auteur	Harch Research — Direction Analyses Sectorielles
Validé par	Conseil d'Administration Harch Corp S.A.
Prochaine mise à jour	T4 2026 (post-validation user research complémentaire)

Building in Public

Harch Corp publie ses analyses en open data (licence CC BY-NC-SA 4.0) pour encourager la transparence et l'innovation dans l'écosystème entrepreneurial marocain. Chaque dossier est téléchargeable gratuitement sur harchcorp.com/research. Feedback et contributions bienvenus : amine@harchcorp.com.