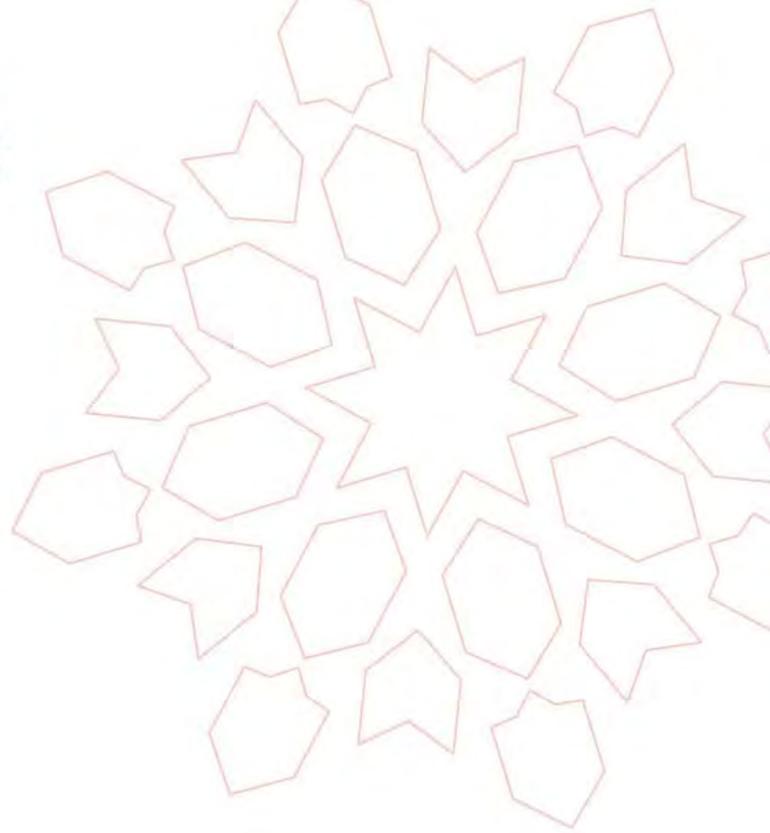




USAID | **MAROC**
DU PEUPLE AMERICAIN



Amélioration du Climat
des Affaires au Maroc

Réglementation et promotion des investissements

Rapport de la conférence

***Doing Business* au Maroc : meilleures pratiques régionales**

Les 29 et 30 novembre 2007

Mai 2008

Cette publication a été développée pour revue par l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID). Elle a été préparée par le Programme « Amélioration du Climat des Affaires au Maroc », mis en oeuvre par Development Alternatives, Inc.

Amélioration du Climat des Affaires au Maroc

Improving the Business Climate in Morocco

L'opinion des auteurs de cette publication ne reflète pas nécessairement l'opinion de l'Agence américaine pour le Développement international ou du Gouvernement des États-unis d'Amérique.

RESUME

La conférence *Doing Business au Maroc : meilleures pratiques régionales* s'est tenue à Rabat les 29 et 30 novembre 2007 et avait pour ambition d'explorer les différentes pratiques administratives caractérisant le climat des affaires à l'échelle régionale. Elle offrait un espace aux différents partenaires pour partager leurs bonnes pratiques et étudier des pistes pour leur réplification. Elle a également permis le lancement officiel et la présentation, par la Banque Mondiale, des résultats de l'enquête régionale *Doing Business au Maroc*¹.

L'enquête *Doing Business au Maroc* compare le climat des affaires dans huit régions sur la base de quatre indicateurs. Elle constate notamment :

- Une **grande variabilité des pratiques régionales**. Malgré l'uniformité du cadre législatif, le climat des affaires, tel que défini par les indicateurs, varie beaucoup d'une région à l'autre.
- Un **potentiel important pour améliorer le classement du Maroc**. Le Maroc gagnerait seize places si les meilleures pratiques régionales étaient adoptées au niveau national.

S'inspirant des résultats de l'enquête de la Banque Mondiale, une **session plénière** a permis d'identifier plusieurs pratiques exemplaires qui pourraient être généralisées à l'ensemble du territoire:

- Une **stratégie d'accueil d'investissements adaptée** au contexte (volume et nombre de dossiers etc.) de la région. Tandis qu'à Casablanca et Kenitra, les CRI ont développé des mécanismes permettant le traitement préférentiel accordé aux investisseurs prioritaires, le CRI de Settat a généralisé le traitement personnalisé pour tout investisseur.
- Une **approche intégrée en matière urbanistique** à Meknès qui privilégie un accompagnement personnalisé de l'investisseur, de la phase initiale jusqu'à la réalisation de son projet d'investissement.
- Une **collaboration étroite entre la conservation foncière et ses usagers** a permis, à Kenitra, une réduction importante du délai nécessaire pour transférer un titre de propriété.
- Un **service de contrôle**, qui veille à la notification rapide et une **limitation du recours aux experts**, a permis une réduction importante du délai d'exécution d'un jugement au Tribunal de Commerce à Agadir.

Des **ateliers de réflexion** étaient structurés autour des quatre indicateurs :

1. L'atelier **création d'entreprise** a abordé les points de **l'égalité de traitement** et de **l'informatisation du processus de création**. La création en ligne était acceptée comme but ultime par tous les participants, mais certains ont jugé important de d'abord raffiner le processus, tandis que d'autres voulaient passer directement à une informatisation des procédures existantes.
2. L'atelier **accueil de l'investisseur** a abouti à une **nouvelle procédure type**. L'investisseur déposerait tous les documents requis auprès du CRI qui les transmet aux autorités concernées. Une phase d'instruction technique formalisée précéderait la décision quant à l'acceptation de la requête par la commission régionale d'investissement dans les 90 jours après le dépôt du dossier.

¹ See <http://www.doingbusiness.org/subnational/exploreconomies/morocco.aspx>

3. Un atelier dédié à la **visibilité du foncier** a préconisé **l'accès généralisé aux bases de données foncières existantes**, comme l'inventaire de l'Agence Foncière Nationale et la base des terrains immatriculés de l'ANCFCC. En outre, **l'unification des statuts juridiques** associés aux terrains et la **généralisation de l'immatriculation** ont été recommandées.
4. Pendant l'atelier « **exécution de contrats** », l'importance de **l'encadrement des auxiliaires de justice** et la capacité de gestion du magistrat ont été évoqués comme fondamentaux pour accélérer le recouvrement d'une créance.

Finalement, des **approches novatrices** pour améliorer le climat des affaires ont été présentées :

- Une **stratégie d'investissement durable** qui vise la mise à niveau des installations industrielles et le développement des énergies renouvelables à Meknès-Tafilalet.
- Le **développement des nouvelles technologies** à l'Oriental.
- La mise en place d'un **outil informatique pour fluidifier le traitement des dossiers d'investissement e-invest.**

Le programme Amélioration du climat des affaires au Maroc de l'USAID va assurer le suivi des efforts régionaux et participera également au comité chargé d'améliorer le classement *Doing Business* du Maroc.

TABLE DE MATIERES

Résumé	a
Liste des abréviations	i
Introduction.....	1
Allocutions d’ouverture	1
Résultats <i>Doing Business</i> régional	2
L’expérience mexicaine.....	3
Débat sur l’ouverture commerciale du Maroc	4
Meilleures pratiques régionales.....	5
a. Création d’entreprises et accueil de l’investisseur.....	5
b. Autorisations liées à la construction.....	6
c. Enregistrement de titres de propriété.....	6
d. Exécution de contrats.....	7
Ateliers thématiques.....	8
a. Création d’entreprise.....	8
b. Accueil de l’investisseur.....	9
c. Visibilité du foncier disponible.....	10
d. Exécution de contrats.....	11
Résultats du Rapport Global sur la Compétitivité	12
Solutions créatives	13
a. Meknès-Tafilelet pour un investissement durable.....	13
b. L’Oriental <i>Fully Connected</i>	13
c. Applicatif <i>e-invest</i>	13
Conclusion	14
Annexe : Programme de la conférence.....	16

LISTE DES ABREVIATIONS

AFN	Agence Foncière Nationale
ANCFCC	Agence Nationale de la Conservation Foncière, du Cadastre et de la Cartographie
CNPI	Comité National des Procédures liées à l'Investissement
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
CRI	Centre Régionaux d'Investissement
CRI	Centre Régionaux d'Investissement
DCAE	Direction de la Coordination des Affaires Economiques
FMI	Fond Monétaire International
OMPIC	Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale
PME	Petites et Moyennes Entreprises
SFI	Société Financière Internationale
SIG	Système d'Information et de Gestion
USAID	Agence Américaine pour le Développement International (<i>United States Agency for International Development</i>)

INTRODUCTION

La conférence *Doing Business au Maroc : les meilleures pratiques régionales*, organisée les 29 et 30 novembre 2007 à Rabat, avait pour objectif la dissémination et l'échange de meilleures pratiques identifiées par l'enquête régionale *Doing Business*² au Maroc.

Chaque année, l'enquête *Doing Business* nationale mesure « la facilité à faire des affaires » dans 178 pays, sur la base de données récoltées dans les « villes les plus peuplées » (en l'occurrence, Casablanca) ; l'enquête régionale *Doing Business*, qui a fait l'objet de cette rencontre, s'est intéressée aux pratiques administratives dans huit régions du Maroc. Le lancement et la présentation par la Banque Mondiale, du rapport *Doing Business au Maroc*, a marqué le point de départ ; les différentes sessions se sont ensuite structurées autour de quatre indicateurs retenus par l'enquête régionale, à savoir la *création d'entreprise*, les *autorisations liées à la construction*, le *transfert d'un titre de propriété* et l'*exécution de contrats*.

Inaugurée par des personnalités de hauts niveaux (*voir* allocutions d'ouverture), la conférence a donné lieu à un vif débat concernant les résultats de l'enquête, tout en créant des espaces pour le partage, entre experts, de bonnes pratiques administratives régionales.

Ce rapport reprend les éléments clés de chaque événement de la conférence et les présente de manière synthétique.

ALLOCUTIONS D'OUVERTURE

La conférence s'est ouverte par une allocution de M. Thomas Riley, ambassadeur des Etats-Unis au Maroc, qui a souligné l'importance d'un bon climat des affaires pour attirer les investissements étrangers, porteurs de croissance économique et de création d'emplois. Il a invité le public à participer activement aux travaux de la conférence, afin de contribuer à l'établissement de recommandations concrètes qui pourront être mises en œuvre conjointement avec le programme de l'USAID pour l'Amélioration du Climat des Affaires.

M. Baraka, Ministre des Affaires Economiques et Générales, a évoqué l'importance de réformes structurelles dans les domaines de la justice, de l'éducation et de l'administration publique, pour faire face à la concurrence internationale accrue. Il a salué l'enquête *Doing Business* régionale pour sa vocation à suggérer des actions concrètes en vue d'améliorer la compétitivité des régions marocaines.

Avec les réformes des années 90 et l'ouverture du pays aux investisseurs étrangers, l'ensemble des règles imposées aux investissements devait être revu, remarquait M. Lididi, Secrétaire Général du Ministère de la Justice. Le code de commerce et la loi bancaire ont été rationalisés et des juridictions spécialisées ont été mises en place. En parallèle, le Ministère de la Justice a œuvré pour garantir une justice efficace et des jugements prévisibles, éléments indispensables pour inspirer la confiance aux investisseurs économiques. M. Lididi a félicité l'USAID pour son soutien à ces réformes cruciales.

M. Smahi, directeur de la Coordination des Affaires Economiques s'est interrogé sur le décalage entre le classement *Doing Business* du Maroc à la 129^{ème} place et l'attractivité réelle de l'économie marocaine pour les investisseurs étrangers. Il a salué l'introduction de la variable régionale pour apprécier le potentiel d'amélioration du classement actuel et a noté que le Maroc gagnerait 16 places si toutes les meilleures pratiques régionales étaient adoptées à Casablanca. Il a enfin souligné l'importance des investissements qui ne dépassent pas les 200 millions de dirhams et la nécessité de leur réserver un traitement adéquat.

² See <http://www.doingbusiness.org/subnational/exploreconomies/morocco.aspx>

M. El Jabri, directeur du CRI du Souss-Massa-Drâa, a évoqué notamment les initiatives prises au niveau de la région du Souss-Massa-Drâa pour améliorer son attractivité : la simplification des procédures administratives, la mise en place d'un système informatisé pour la création d'entreprise et la création d'un observatoire économique régional.

Finalement, M. Chorfi, directeur général de l'Urbanisme et de l'Architecture a pris la parole au nom de Monsieur le Ministre de l'Habitat, de l'Urbanisme et de l'Aménagement de l'Espace, pour rappeler l'importance que ce ministère accorde à l'amélioration du climat des affaires au Maroc. Il a souligné les nombreuses réformes réalisées au niveau de l'urbanisme et de l'habitat. Et il a conclu en rappelant que le Ministère – dorénavant chargé du développement territorial – prévoit la création d'un fonds de développement des territoires destinés à soutenir les projets d'investissements générateurs de revenu.

RESULTATS DOING BUSINESS REGIONAL

Mme Capaul, représentante la Banque Mondiale à Washington DC, a ensuite présenté les résultats de l'enquête régionale *Doing Business*. Cette dernière mesure et compare, pour la première fois, les délais et les coûts associés au transfert d'un titre de propriété, à la création d'une entreprise, à la construction d'un entrepôt et à l'exécution d'un contrat dans huit régions du Maroc³. Parmi les répondants se trouvent les usagers (entrepreneurs, avocats, architectes, notaires etc.) et les représentants des services administratifs concernés. Mme Capaul a rappelé que l'enquête *Doing Business* repose sur un choix d'indicateurs nullement exhaustif et que le rapport négligeait d'autres déterminants importants de l'environnement des affaires, comme la proximité des marchés, la transparence et la solidité des institutions. L'objectif de l'enquête régionale *Doing Business*, explique-t-elle, est avant tout de stimuler la compétition positive entre régions et de faciliter la diffusion de solutions novatrices.

Le tableau ci-dessous reprend les meilleurs résultats par région et leur attribue un rang au niveau du classement global :

Le Maroc pourrait gagner 16 places dans le classement mondial de *Doing Business*

Doing Business 2008

Indicateur	Meilleur classifié au Maroc	Classification mondiale du meilleur au Maroc	Classification de Casablanca au monde
Délai pour créer une entreprise	Agadir et Marrakech	16	25
Délai pour construire un bâtiment	Marrakech	17	61
Délai pour enregistrer une propriété	Kénitra	23	82
Délai pour exécuter un contrat	Agadir	23	116
Coût pour exécuter un contrat	Oujda et Nador	58	82
Coût pour créer une entreprise	Casablanca	66	66
Coût pour construire un bâtiment	Settat	108	110

Source : DB au Maroc, disponible sur http://francais.doingbusiness.org/documents/subnational/DB_au_Maroc.ppt

³ Les régions étudiées étaient Agadir, Casablanca, Kénitra, L'Oriental, Marrakech, Meknès, Settat et Tanger

On constate que :

- Au sein du même cadre législatif, certaines pratiques régionales diffèrent de façon significative. Cela indique que les administrations régionales, lieux d'application des règlements, disposent d'une certaine marge de manœuvre et d'un potentiel de réforme.
- Cela montre également que le Maroc, en généralisant les meilleures pratiques existantes, peut améliorer son score (de 16 places).

La région du Souss-Massa-Drâa (représentée par Agadir) offre le climat des affaires le plus favorable. Ceci est principalement dû à la rapidité pour créer une entreprise (seulement 9 jours), le très bref délai pour exécuter un contrat (303 jours) et à son bon classement pour les autres indicateurs.

Mme Capaul a fait référence à des études de la Banque Mondiale qui ont démontré qu'un environnement favorable aux affaires conduit à la légalisation de l'activité économique, à la création d'entreprises et d'emplois.

La présentation a suscité un vif intérêt auprès du public. Beaucoup d'intervenants se sont interrogés sur le choix des régions et des indicateurs. Mme Capaul a expliqué que les sept régions constituent un échantillon représentatif du Maroc tout entier et que la Banque Mondiale s'est concentrée sur les indicateurs dont les mesures sont susceptibles de varier entre régions⁴.

En réponse aux questions sur les aspects méthodologiques, Mme Capaul a rappelé que le classement *Doing Business* est établi selon des critères objectifs et qu'il se réfère avant tout aux procédures, raison pour laquelle même des pays en état de guerre, comme Israël, peuvent atteindre de bons classements. Elle a souligné que les résultats des enquêtes régionales sont entièrement comparables à ceux retenus au niveau de l'enquête nationale. Elle a ensuite informé l'auditoire que l'an prochain, de nouveaux indicateurs, notamment sur la transparence et l'infrastructure, seront inclus dans l'enquête.

Les résultats ayant suscité la plus forte réaction sont ceux relatifs à l'indicateur « création d'entreprises », avec des délais jugés beaucoup trop élevés. Mme Capaul a précisé que la Banque Mondiale comptabilise minimum 1 jour par procédure et qu'elle considère chaque procédure exigée par la loi et ce, du point de vue de l'utilisateur.

L'EXPERIENCE MEXICAINE

Afin de présenter les bénéfices d'une compétition positive entre régions et de l'échange de bonnes pratiques administratives, basé sur l'enquête régionale *Doing Business*, M. Cruz-Orsorio a présenté l'expérience mexicaine. La Banque Mondiale a débuté avec la première enquête *Doing Business au Mexique*⁵ en 2005. Les coûts et délais pour créer une entreprise, pour transférer un titre de propriété et pour recouvrer une créance ont été mesurés et comparés dans douze états mexicains. Comme au Maroc, le rapport a mis en évidence d'importantes différences entre les états. Le rapport a suscité un tel intérêt auprès des autorités régionales qu'elles ont décidé de financer la reconduite de la même enquête l'année suivante, en l'étendant à l'ensemble des 32 états fédérés.

Suite au rapport *Doing Business au Mexique* plusieurs états ont entrepris des réformes pour améliorer leur classement. La concurrence entre les états a favorisé l'émergence de solutions novatrices. Par exemple, Querétaro a réduit le délai de création d'entreprise de plus d'un mois,

⁴ Raison pour laquelle l'indicateur « commerce transfrontalier » n'a pas été retenu pour l'analyse finale.

⁵ Les rapports sur le Mexique sont disponibles sous <http://www.doingbusiness.org/main/Mexico.aspx>

tandis que Guanajuato a promulgué une loi pour la réforme administrative qui reconnaît la signature électronique et qui vise à promouvoir l'utilisation des technologies de l'information dans les administrations régionales.

Au niveau institutionnel, les rapports de la Banque Mondiale ont contribué au renforcement des agences chargées de mettre en œuvre les réformes administratives et ont favorisé les échanges entre les états. Par exemple, les représentants des systèmes judiciaires de tous les états se sont rencontrés pour la première fois pour réfléchir à des réformes possibles. Dans l'ensemble, les réformes découlant de l'expérience *Doing Business*, ont eu, d'après M. Cruz-Osorio, des répercussions positives sur le niveau d'investissements, le nombre d'entreprises créées et le taux d'emploi.

DEBAT SUR L'OUVERTURE COMMERCIALE DU MAROC

Le déjeuner a été accompagné d'un débat sur l'impact de l'ouverture économique sur l'économie marocaine. M. Jaïdi, qui a adopté une position critique, a argumenté que le Maroc ne dispose actuellement ni des mécanismes de défense nécessaires ni d'une stratégie économique suffisamment cohérente pour exploiter à son avantage les accords de libre-échange. Par ailleurs, il observe que le libre commerce aura tendance à exposer davantage les problèmes de gouvernance propres au Maroc, sans fournir, cependant, les outils nécessaires pour aborder certaines problématiques. M. Merghadi (ancien chef de cabinet au Ministère des Finances) a adopté une position optimiste, en arguant des avantages que tire le Maroc du commerce international. Il a soutenu l'argument que le libre commerce mènera à l'institutionnalisation d'une économie libre et moderne, qu'il favorisera la diversification de l'investissement et qu'il expose le pays à une compétition positive.

En soutien à ses arguments, M. Jaïdi a exposé le tableau suivant qui illustre la nature du déficit commercial du Maroc.

Commerce extérieur du Maroc avec les Etats-Unis

	En million de \$		En million de \$		Balance
	Importations	Variation	Exportations	Variation	
2000	523		441		- 82
2001	282	- 46%	435	- 1%	153
2002	565	100%	392	- 10%	- 173
2003	468	- 17%	385	- 2%	- 83
2004	524	12%	515	34%	- 9
2005	528	1%	443	- 14%	- 85
2006	878	66%	443	0%	- 435
Sep. 07	905		441		- 464

Source: U.S. Census Bureau, Foreign Trade Division, Data Dissemination Branch

Dr. Kamal, Vice-président de l'Université Al Akhawayn, a assumé le rôle de modérateur. Il a clôturé le débat par une réflexion sur l'inévitabilité du phénomène de globalisation et sur les menaces et les opportunités que ce dernier représente pour le Maroc.

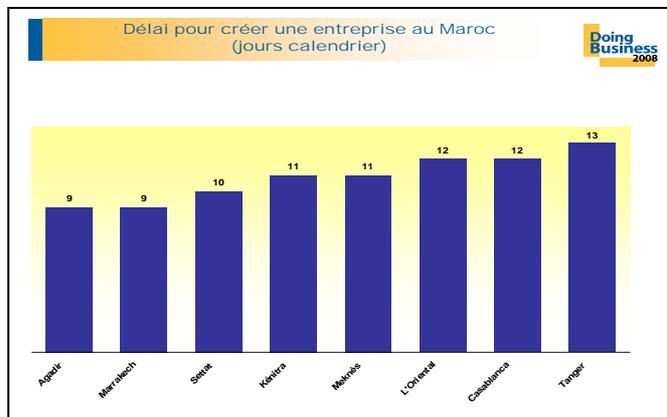
MEILLEURES PRATIQUES REGIONALES

L'après-midi plusieurs administrations régionales ont partagé leurs approches novatrices permettant d'améliorer leurs prestations.

a. Création d'entreprises et accueil de l'investisseur

Trois directeurs de CRI ont présenté les mesures mises en œuvre dans leurs organisations pour améliorer les prestations offertes aux clients.

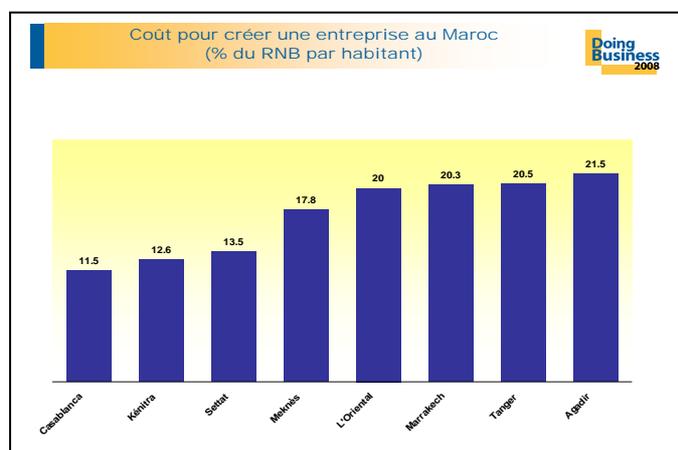
M. Aqri, directeur du CRI de Settat, a souligné le service de proximité offert à l'investisseur. Il a également insisté sur le rôle assumé par la commission régionale d'investissements qui se prononce sur toutes les autorisations et dérogations nécessaires.



Source : DB au Maroc, disponible sur

http://francais.doingbusiness.org/documents/subnational/DB_au_Maroc.ppt

M. Attari, directeur du CRI de Kenitra, a présenté une approche focalisée sur l'exécution rapide d'un certain nombre de tâches : à Kenitra, les investisseurs sont notifiés par SMS, l'immatriculation au registre de commerce se réalise par téléphone et le certificat négatif de l'OMPIC est obtenu en moins de 5 minutes. Ce souci de rapidité facilite et accélère la création d'entreprise pour les investisseurs. Le directeur du CRI a finalement attiré l'attention sur le système d'information géographique dont dispose le CRI (d'après lui, parmi les plus avancés du Maroc).



Source : DB au Maroc, disponible sur

http://francais.doingbusiness.org/documents/subnational/DB_au_Maroc.ppt

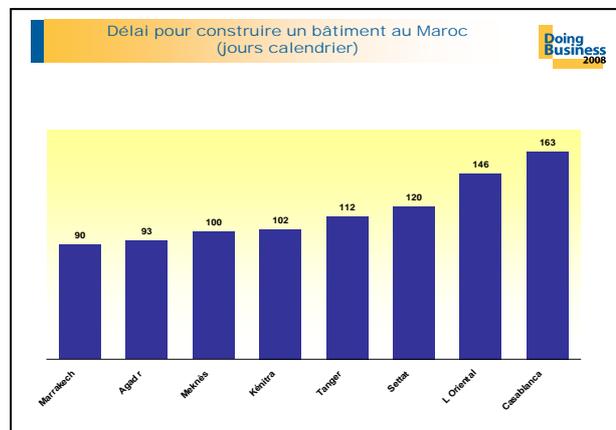
Quant au potentiel des technologies de l'information à faciliter la création d'entreprise, M. Benfdil a cautionné que l'introduction de systèmes informatisés ne constitue pas la solution à tous les problèmes, car l'informatisation exige la disponibilité de gens formés et qualifiés. Il a finalement rappelé que l'élaboration d'un système informatique qui facilite les investissements (cf. applicatif *e-invest*, voir solution créatives p. 14) est de loin plus complexe que celle d'un système informatique qui facilite la création d'entreprise.

M. Benfdil a fini par annoncer l'instauration d'un comité régional *Doing Business* présidé par Monsieur le Wali qui aura pour objectif d'améliorer le classement de Casablanca (donc du Maroc) d'ici 2010.

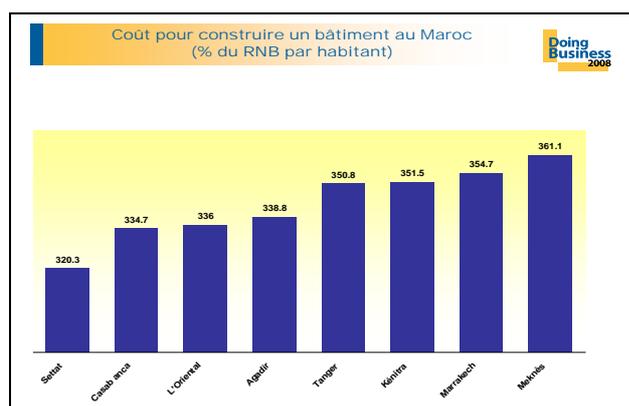
b. Autorisations liées à la construction

Mme Lahlou, directrice de l'Agence Urbaine de Meknès, a exposé les éléments d'un service intégré qui vise à guider l'investisseur, de la phase initiale du projet jusqu'à sa réalisation. Les démarches de l'agence s'articulent autour des quatre points suivants :

- Fournir des renseignements aux investisseurs avec des informations urbanistiques claires et fiables.
- Assister les investisseurs d'une cellule de pré-instruction qui oriente et accompagne les projets tout au long du circuit d'autorisation.
- Réduire les délais d'octroi d'autorisation par la généralisation des guichets uniques pour tout projet.
- Liquider tous les projets en suspens par des commissions de réexamen produisant des procès verbaux consensuels.



Source : DB au Maroc, disponible sur http://francais.doingbusiness.org/documents/subnational/DB_au_Maroc.ppt



Source : DB au Maroc, disponible sur http://francais.doingbusiness.org/documents/subnational/DB_au_Maroc.ppt

L'ensemble de ces efforts permet de considérablement raccourcir les délais d'instruction. Les prochains efforts porteront sur la réduction des délais d'autorisation (et non seulement d'instruction), l'unification des réglementations entre les régions et l'amélioration de la communication avec le public.

c. Enregistrement de titres de propriété

Le directeur de la Conservation Foncière de Kenitra a rappelé les nombreuses réformes en cours au niveau de l'Agence Nationale de la Conservation Foncière, du Cadastre et de la Cartographie (ANCFCC). Les éléments les plus importants sont :

- La réduction des délais.
- La mise en place d'un réseau informatisé qui contient des informations relatives aux données foncières et son ouverture aux professionnels intéressés comme les notaires et les ingénieurs.
- La mise en place d'un manuel de procédures pour unifier les méthodes de travail.
- La mise en place d'un numéro vert pour informer les clients.
- La révision des dispositions du Dahir de 1913.

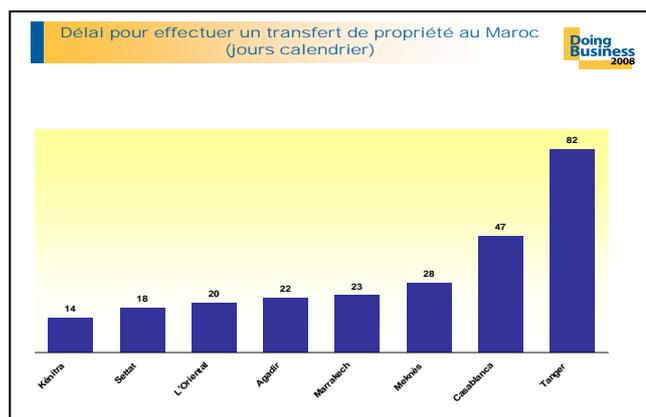
Au niveau de la conservation foncière de Kenitra, le directeur a supervisé la mise en place d'un système d'encadrement permanent et de responsabilisation de ses collaborateurs. Il a également organisé des réunions avec des notaires, promoteurs immobiliers, autorités judiciaires et ingénieurs pour améliorer la coopération et renforcer les voies de communication. Enfin, la conservation foncière a adopté la politique de la porte ouverte qui permet aux clients d'exprimer leurs soucis. Le résultat de cet engagement exemplaire s'est traduit notamment par une nette diminution des titres en suspens.

d. Exécution de contrats

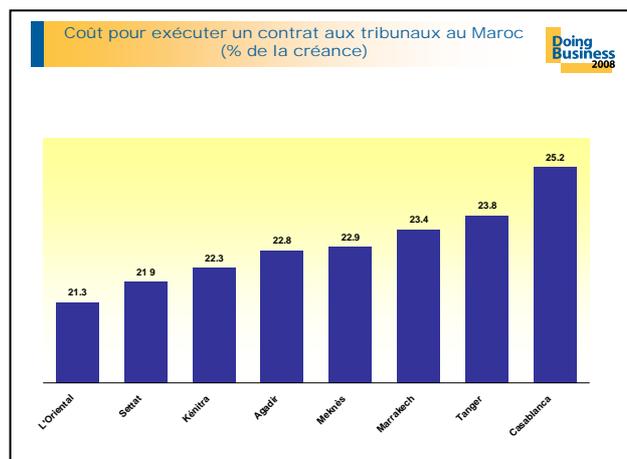
Le président du Tribunal de Commerce d'Agadir a fait référence à l'appui de l'USAID pour l'informatisation du tribunal. Grâce à cette initiative le tribunal dispose aujourd'hui d'une base de données qui contient tous les registres imposés par la loi ; les autres registres ont été abolis.

Il a ensuite donné quelques exemples pour illustrer la façon dont le tribunal s'efforce de réduire les délais :

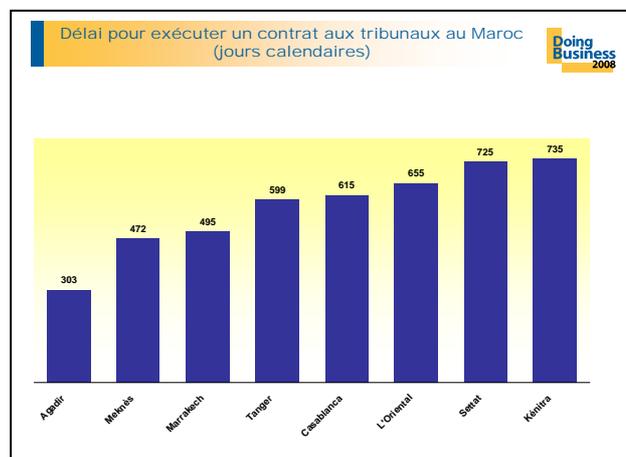
- Après la requête introductive et son enregistrement, le président du tribunal nomme un juge rapporteur. Ce dernier fixe la date de la convocation le plus rapidement possible, tout en tenant compte de la proximité géographique des parties.
- Pour accélérer la notification, un service de contrôle a été créé. Ce service permet au tribunal de veiller à ce que les délais d'exécution, de huit jours pour la ville d'Agadir et de deux semaines pour les autres villes, soient respectés.
- Le recours aux expertises, et celui aux contre-expertises, est délimité par la loi et le tribunal veille à ce qu'aucun recours excessif soit fait. Les statistiques montrent que des experts sont nommés dans 12% des cas seulement.



Source : DB au Maroc, disponible sur http://francais.doingbusiness.org/documents/subnational/DB_au_Maroc.ppt



Source : DB au Maroc, disponible sur http://francais.doingbusiness.org/documents/subnational/DB_au_Maroc.ppt



Source : DB au Maroc, disponible sur http://francais.doingbusiness.org/documents/subnational/DB_au_Maroc.ppt

L'application de ces règles de conduites a permis la réduction des délais au point que le tribunal de commerce d'Agadir atteint aujourd'hui le meilleur score pour l'indicateur « recouvrement de créances » (cf. *Doing Business au Maroc*)

ATELIERS THEMATIQUES

La discussion amorcée sur les différents indicateurs s'est poursuivie au cours de quatre ateliers thématiques regroupant chacun un public d'experts en la matière. L'idée de ces ateliers était de réunir différentes administrations régionales et centrales et de réfléchir ensemble à des possibilités d'amélioration.

a. Création d'entreprise

Le premier atelier thématique était consacré à la création d'entreprise et co-animé par Mme Huwiler et M. El Maliki. Le débat au sein de l'atelier a porté sur trois sujets :

- **L'égalité de traitement** : Comment peut-on offrir un service de création d'entreprise également accessible à tous les habitants, y inclus ceux qui se trouvent physiquement éloignés du CRI ? Autrement dit, comment rapprocher le service de création de l'utilisateur ?
La création d'antennes a été évoquée comme une solution par certains, d'autres ont jugé cela trop ambitieux, vu les ressources nécessaires à l'établissement de ces dernières. Une solution alternative consisterait à créer des bureaux d'assistance aux créateurs d'entreprises. Ces bureaux seraient reliés au CRI et bénéficieraient de son soutien, sans pour autant offrir tous ses services. Des dispositifs légaux, comme l'obligation d'enregistrer les statuts auprès du service des impôts dont relève le siège social, ont été cités comme obstacles à la décentralisation. La « création en ligne » a communément été retenue comme un objectif à atteindre, permettant à l'entrepreneur de Taroudant, de Casablanca et de Tokyo de bénéficier des mêmes prestations.
- **L'informatisation et la mise en ligne du processus de création** : Les stratégies possibles pour aboutir à la création en ligne ont été vivement débattues. Certains ont considéré qu'il faut d'abord simplifier les procédures avant de songer à l'informatiser tandis que d'autres ont estimé qu'il ne fallait en aucun cas attendre « le processus parfait » avant d'agir. Faudrait-il introduire partout le même système informatique ou serait-il plus judicieux de laisser aux CRI la liberté de choisir un système de saisie adapté et compatible avec les autres ? Parmi les obstacles à la création en ligne étaient cités : l'absence d'une signature électronique ; l'absence d'un identifiant commun pour l'entreprise ; un cadre législatif qui oblige le passage par les tribunaux de première instance (pour l'immatriculation des statuts auprès du registre de commerce), en l'absence d'une base de données centrale et partagée ; et finalement, le manque de ressources humaines et/ou de connaissances techniques au sein de certaines administrations concernées par la création.
- **Les possibles réformes** :
 - Le **guichet unique** : deux visions se sont opposées. Pour les uns, le « guichet unique » représente un lieu (par exemple le CRI) où toutes les administrations impliquées sont présentes. Pour les autres, le guichet unique est un concept plutôt qu'un lieu. Dans cette deuxième perspective, la création d'entreprise peut alors s'effectuer depuis n'importe où, selon une procédure standardisée ; les administrations concernées étant reliées par un système informatique. La fonctionnalité des « guichets uniques décentralisés » sera accomplie par un mécanisme permettant la création en ligne. .

- Permettre au CRI de *manipuler de l'argent*: Dans le but de fluidifier le processus, plusieurs CRI ont aujourd'hui développé des mécanismes pour encaisser de l'argent ; agissant sans bases légales tout en œuvrant pour une meilleure prestation envers l'investisseur, le CRI porte alors la totalité du risque. Tous les intervenants ont reconnu l'urgence d'instaurer une assise juridique qui permette au CRI la gestion de la trésorerie.
- Finalement, afin de garantir le maintien de la qualité des services offerts, certains intervenants ont proposé l'instauration au niveau de tous les CRI d'un système qui permettrait d'*évaluer la quantité et la qualité des dossiers* traités.

Tous les intervenants ont conclu qu'une réelle volonté politique, de la part des décideurs ainsi que des administrations concernées, est nécessaire pour introduire les réformes proposées. En attendant les réformes de plus grande envergure, les participants ont proposé la mise en place d'un « guide de bonnes pratiques », ou alors la diffusion de ces dernières à travers un intranet qui relie les différents CRI.

b. Accueil de l'investisseur

L'atelier sur l'accueil des investisseurs a été modéré par M. Mas. Aujourd'hui les procédures pour réaliser un projet d'investissement, de quelque nature que ce soit, peuvent être longues et compliquées. L'organisation et le délai du traitement des dossiers varient d'une région à une autre. Les investisseurs étrangers connaissent en général mal les procédures, ce qui les conduit à préparer des dossiers incomplets. Le manque de documents retarde encore d'avantage la procédure -- un véritable cercle vicieux. Finalement, l'absence d'un délai de traitement laisse les investisseurs dans l'inconnu quant à l'échéance de la décision. Cet atelier, qui regroupait des représentants des CRI, des Agences Urbaines et d'autres administrations, offrait une possibilité pour réfléchir à l'amélioration de ces traitements.

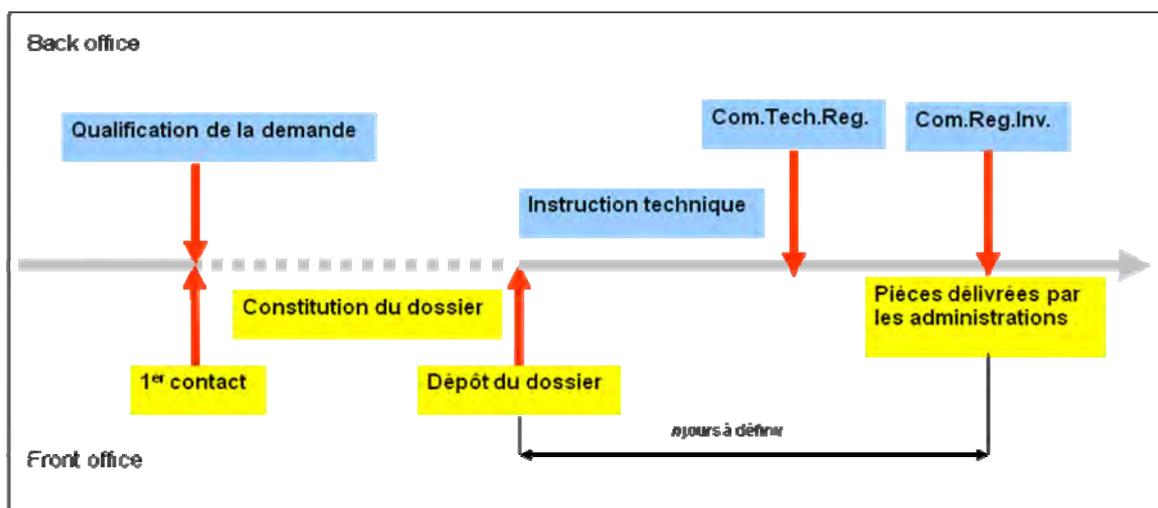
M. Mas a lancé l'atelier par une étude de cas : un investisseur qui veut construire un hôtel-restaurant avec licence d'alcool. Dans la situation actuelle, l'investisseur doit obtenir trois autorisations différentes : le classement technique touristique provisoire, la licence d'alcool et l'autorisation de construire. Chacune de ces formalités nécessite de nombreuses pièces justificatives, souvent les mêmes.

Les participants ont comparé les procédures administratives dans leurs régions et se sont rendu compte qu'elles diffèrent quant aux délais et quant à la séquence des formalités. En plus, l'investisseur n'a pas d'interlocuteur clairement défini qui l'aide à effectuer ces démarches. Idéalement la totalité des procédures serait gérée par un interlocuteur unique.

Pendant l'atelier les participants se sont mis d'accord sur une procédure standardisée :

- L'investisseur s'adresse au CRI pour obtenir le détail des formulaires à remplir et des pièces justificatives à fournir pour réaliser les formalités administratives relatives à son projet.
- L'investisseur remplit et dépose tous les documents requis auprès du CRI. Le CRI vérifie la conformité du dossier et le transmet aux administrations concernées.
- Lors d'une phase d'instruction technique du projet, les requêtes de l'investisseur sont examinées par les administrations impliquées qui en évaluent la faisabilité technique, juridique selon leurs critères habituels et leurs « métier ».
- Ensuite, La Commission régionale d'Investissement se réunit et prend une décision quant à l'acceptation du dossier d'investissement.
- Le Wali signe les autorisations, décisions etc. L'investisseur en est informé.

Schéma simplifié de l'instruction type d'un projet type



Ce nouveau schéma directeur aurait l'avantage de clarifier les étapes administratives et permettrait une éventuelle informatisation de tout le processus. Outre la nouvelle procédure type, les participants se sont mis d'accord sur la nécessité de :

- Améliorer la **coordination entre les agences**. Cela permettrait de réduire le nombre de documents requis et rendrait les procédures plus fluides.
- Adopter un **délai maximal national** pour l'instruction de tout projet, de 90 jours par exemple. Cela augmenterait sensiblement la prévisibilité pour les investisseurs.
- Permettre aux Walis de fixer un **délai maximal en dessous du délai national** pour encourager la compétition régionale.
- Mieux informer les investisseurs étrangers au début de la procédure, idéalement à travers un **interlocuteur unique**.

c. Visibilité du foncier disponible

Cet atelier, animé par M. Schibli, a traité de la visibilité du foncier disponible. L'atelier regroupait une vingtaine de personnes principalement des conservations foncières, des agences urbaines, des CRI et de l'enseignement.

Aujourd'hui au Maroc, le régime foncier est extrêmement complexe. Il existe différents statuts juridiques associés au foncier et qui sont gérés par différentes agences et ministères. Selon le statut des terrains, certains ne peuvent être que très difficilement mobilisés pour des projets d'investissements. D'autres, comme les terrains privés, sont très chers dus à la spéculation importante.

L'atelier a commencé par le constat, partagé par tous les participants, que « la difficulté d'accès au foncier est l'un des principaux freins à l'investissement au Maroc ». Aujourd'hui la pleine visibilité des terrains, et surtout des terrains gérés par l'Etat, n'est pas assurée. Certains craignent qu'une visibilité accrue attire des spéculateurs et fasse envoler les prix des terrains. Cette vision n'est cependant pas partagée par les CRI qui argumentent que si un terrain étatique avec un cahier des charges a été cédé mais que l'investisseur ne le respecte pas, le terrain est alors récupéré par l'Etat.

Les obstacles majeurs sont :

- Multiplicité des statuts : chaque agence dispose d'un système, parfois informatisé, différent pour suivre l'état de la disponibilité de ses terrains. Il n'existe donc pas de base de données centralisée et mise à jour.
- Faible taux d'immatriculation : chaque terrain immatriculé est mesuré et enregistré dans une base de données de l'ANCFCC. Malheureusement, seuls 10% des terrains du Royaume sont immatriculés.
- Difficulté de connaître le propriétaire : certains terrains ne figurent pas dans les bases de données car leurs statuts n'ont pas été clairement établis.

En réponse à ces contraintes, l'atelier a cherché des solutions pour augmenter la visibilité du foncier disponible. Plusieurs propositions pourraient être réalisées rapidement :

- Rendre public *l'accès à l'inventaire du département de l'Agence Foncière Nationale* (AFN) qui regroupe tous les biens de l'Etat dans un périmètre urbain et périurbain. Actuellement, l'AFN est en train de remettre à jour cet inventaire, mais craint de le rendre public à cause de la spéculation. Certains ont donc proposé des mesures supplémentaires pour restreindre la spéculation (ex. cahiers de charges et sanctions imposées aux investisseurs qui ne valorisent pas leurs terrains).
- La *mise à disposition aux intéressés de la base de données de l'ANCFCC* qui contient l'information sur les terrains immatriculés. Bien que ne couvrant qu'une petite partie des terrains, les terrains immatriculés sont les plus faciles à mobiliser.

Parmi les propositions plus ambitieuses :

- **Généralisation de l'immatriculation.** Cela aurait l'avantage de clarifier les titres de propriété et d'améliorer la visibilité du foncier grâce à l'initiative citée ci-dessus. Un programme de généralisation de l'immatriculation est en cours, mais tarde à être achevé.
- **Unifier les statuts des terrains.** Une gestion plus rationnelle des terrains faciliterait leur mobilisation pour les investisseurs.
- **Rendre visible** (grâce au SIG, par exemple), la totalité des terrains potentiellement disponibles à l'accueil de projets d'investissement.
- Création d'une **agence qui assure la visibilité du foncier.** Cette recommandation n'a pas été soutenue par tous les participants de l'atelier, vu le nombre d'acteurs et d'agences existant au Maroc et la crainte que la création d'une agence supplémentaire complique davantage le processus. D'autres ont insisté pour préciser qu'une telle agence existait déjà, sous la forme de l'AFN et qu'il fallait simplement renforcer son statut et rendre public son travail.

d. Exécution de contrats

Le dernier atelier a porté sur le « recouvrement de créances et la gestion des différends commerciaux ». Une explication sommaire des formalités administratives relatives à l'« exécution d'un contrat » a précédé la comparaison entre deux régions dont le rang « *Doing Business* » diffère.

La discussion a porté sur les meilleures pratiques appliquées au niveau des tribunaux du Royaume, susceptibles d'être adoptées dans d'autres régions sans ou avec la nécessité de recourir à un amendement de la loi. Les principaux enjeux abordés au cours de la discussion sont liés à la procédure de notification, aux mécanismes de gestion des affaires internes aux tribunaux et à l'exécution du jugement.

Quant à la notification, les participants ont débattu des avantages et des inconvénients de différentes méthodes, dont la notification par courrier recommandé ou la notification personnelle.

Deux mesures ont été proposées pour accélérer la notification :

- La mise en place d'un ***encadrement efficace des auxiliaires*** de la justice.
- Faire appel à la ***diligence du requérant***, puisqu'il connaît bien ses créanciers ; son apport peut accélérer le processus.

De façon générale, les participants ont reconnu la difficulté de mettre en place une procédure de notification qui soit à la fois fiable et rapide. Ils ont également reconnu que les modalités de mise en œuvre de cette procédure dépendent des spécificités de chaque affaire et que par conséquent, il est nécessaire d'agir au cas par cas.

Afin de garantir la fluidité du traitement de dossier, le juge doit avoir une bonne capacité de gestion et une parfaite connaissance de la pratique. Le magistrat doit dégager des règles claires pour contrecarrer les tactiques dilatoires de certains avocats. Le recours à des experts devrait être réservé aux seuls cas qui nécessitent un avis technique pour lequel le juge n'est pas compétent. De nouveau il paraît difficile de répondre à ces défis en légiférant ; il s'agirait plutôt de former les juges pour qu'ils puissent gérer de telles situations d'une manière efficace.

RESULTATS DU RAPPORT GLOBAL SUR LA COMPETITIVITE

M. Geiger du Forum Economique Mondial a présenté les résultats du Rapport Global sur la Compétitivité. Cette enquête, basée en majorité sur la perception de chefs d'entreprises, offre une vision complémentaire à celle du rapport *Doing Business*. Bien que cette démarche introduise une certaine subjectivité, l'intervenant a défendu la méthodologie en notant que la perception est fondamentale pour des décisions prises par les investisseurs et que des données de sondage sont indispensables pour mesurer certains phénomènes tels que la corruption et la qualité de l'éducation qui sont difficilement caractérisables autrement. L'enquête englobe douze catégories d'indicateurs et couvre des domaines, tels que le système éducatif, la situation macroéconomique et les infrastructures, qui sont absents du rapport *Doing Business*.

Le Maroc se classe à la 64^{ème} place, tout juste dans la première moitié du classement. Dans la zone, il est devancé par la Tunisie (à la 32^{ème}) mais nettement mieux classé que l'Algérie (81^{ème}). Parmi les points forts du Maroc, M. Geiger a cité la qualité des institutions publiques, la taille du marché et le transfert de technologie. Les principaux points faibles sont : le système éducatif (avec un taux d'analphabétisme très élevé), la situation macroéconomique, un marché du travail relativement rigide et un système bancaire et financier peu sophistiqué. Pour les cadres interrogés lors de l'enquête, l'accès au financement, la charge et la complexité du système fiscal sont les principaux obstacles aux affaires. La bureaucratie, par contre, est perçue comme un problème moindre. Les cadres ont également estimé que Tanger-Tétouan était la région la plus compétitive du Maroc, ce qui contraste avec les résultats de l'enquête *Doing Business*.

La classification du Maroc comme « un pays dont le secteur financier est sous-développé et la situation macro-économique est périlleuse » a été vivement contestée par les participants. En réponse, M. Geiger a défendu les conclusions du Forum Economique Mondial en soulignant que l'indicateur sur la stabilité macroéconomique est entièrement composé de données du Fond Monétaire International (FMI).

SOLUTIONS CREATIVES

La conférence s'est terminée avec la présentation de trois initiatives novatrices susceptibles d'augmenter l'attrait du Maroc pour les investisseurs.

a. Meknès-Tafilalet pour un investissement durable

M. Bahi, directeur du CRI de Meknès-Tafilalet, a présenté les trois pôles de la stratégie régionale pour favoriser les investissements durables :

- **Encourager la substitution énergétique.** Les grands consommateurs d'énergies de la région vont être encouragés à investir dans les énergies renouvelables, en puisant dans les sources énergétiques éoliennes, solaires et de la biomasse.
- **Coordonner les initiatives menées au niveau de la région** et créer un cadre administratif favorable à la dynamisation des différents sous-secteurs associés aux marchés des énergies renouvelables.
- **Dynamiser le secteur des équipements.** La région va encourager les producteurs étrangers à former des partenariats avec des entreprises marocaines pour faciliter le transfert de savoir-faire et de technologies propres.

b. L'Oriental *Fully Connected*

M. Boudchich, directeur de la coopération à l'Agence de l'Oriental, a présenté quelques initiatives de sa région pour en faire une région active en matière de nouvelles technologies. Il s'agit notamment de :

- Promouvoir la **diffusion de nouvelles technologies dans le secteur privé**, par exemple dans les PME.
- Construire un **technopôle** près de l'aéroport pour promouvoir *l'offshoring*.
- Développer un **système d'information géographique (SIG)** qui présente les terrains privés de l'Etat accessibles aux investisseurs.
- Mettre en place le système ***e-regulation*** en collaboration avec la CNUCED et l'USAID.
- Favoriser la **généralisation de l'accès à Internet** à toute la population.

E-regulation est un site web destiné aux investisseurs, qui répertorie toutes les démarches nécessaires pour réaliser un projet. Le site met en évidence des formalités administratives, fournit des explications, présente les interlocuteurs, informe sur les voies de recours et met à disposition les documents requis. Ainsi, *e-regulation* augmente la transparence pour les investisseurs et accélère la réalisation de projets d'investissements.

c. Applicatif *e-invest*

Finalement, M. Boudali de la DCAE a présenté l'applicatif *e-invest* qui vise à automatiser certaines tâches liées à l'activité du guichet 2 des CRI ; à savoir : le guichet destiné à l'aide aux investisseurs. L'objectif de l'applicatif est de rendre les procédures plus transparentes et de les fluidifier davantage.

Les CRI de Settat, Kenitra et Casablanca ont bénéficié d'une première formation sur l'utilisation de l'applicatif *e-invest*. Le Programme soutiendra le déploiement de l'applicatif dans une région pilote.

CONCLUSION

La conférence a permis d'identifier des pratiques administratives exemplaires ; plusieurs interventions ont démontré des mesures concrètes pour fluidifier d'avantage les procédures administratives en place. Elle a permis de dresser les constats suivants :

- L'étude *Doing Business au Maroc* est différente de l'étude *Doing Business* nationale. Les deux emploient la même méthodologie, mais *Doing Business* couvre plus d'indicateurs et compare le Maroc à d'autres pays, tandis que *Doing Business au Maroc* sert à comparer les régions du Maroc, ayant pour objectif de générer une compétition positive entre elles.
- Le classement national du Maroc pourrait être amélioré de 16 places si les meilleures pratiques régionales étaient transposées à Casablanca (sous réserve de la prise en compte de délais découlant du volume de dossiers traités, plus important à Casablanca qu'ailleurs). Lorsqu'on examine les indices un par un, compte tenu des meilleures pratiques régionales, les opportunités d'amélioration s'avèrent plus importantes encore : 9 places pourraient être gagnées au niveau du délai de création d'entreprise ; 44 places au niveau du délai de construction ; 59 places pour le transfert d'un titre de propriété ; et 93 places au niveau du délai associé au recouvrement d'une créance (voir tableau, p. 7).
- Avec la mise en place des CRI, le processus de création d'entreprises est facile. Ceci se traduit par un classement relativement élevé du Maroc pour l'indicateur création d'entreprises. Il paraît donc judicieux de concentrer les efforts sur d'autres procédures, non moins importantes pour les investisseurs, où le potentiel d'amélioration pour le Maroc est beaucoup plus important.

La conférence a également démontré que les réformes suivantes, déjà réalisées dans certaines régions, peuvent améliorer le climat des affaires de façon significative :

- Informer les investisseurs via SMS/Internet sur l'avancement de leur dossier de création d'entreprise.
- Etablir des canaux de collaboration entre différentes administrations (comme, par exemple l'OMPIC et les CRI) pour accélérer l'échange d'informations.
- Etablir un guichet unique également pour les grands projets de constructions.
- Réunir la commission qui accorde le certificat de conformité de manière régulière pour éviter des délais excessifs.
- Limiter le recours aux experts, lors de procédures juridiques.
- Surveiller et mieux encadrer les travaux des huissiers pour accélérer la notification.

Actuellement, le Programme gère plusieurs projets qui visent à faciliter les investissements au Maroc :

- Etude sur l'opportunité de la modernisation et la mise en ligne des registres de commerce au Souss-Massa-Drâa.
- Mise en place de l'appliquetif *e-invest*.
- Mise en place du site web *e-regulations*.
- Soutien au développement des modes alternatifs de résolution de conflits.
- Formation destinée aux juges quant à la résolution de litiges commerciaux.

- Développement et accompagnement d'une stratégie régionale de « promotion d'investissement durable » dans la région de Meknès-Tafilalet.

Pour capitaliser sur les opportunités de réforme entrevues pendant la conférence, le Programme prévoit de réaliser un suivi au niveau des différentes régions et administrations qui ont participé aux études. Le programme se tient également à disposition pour toute proposition de réforme de la part des autorités marocaines. A titre d'exemple, le Programme est disposé à participer activement aux réunions du comité chargé d'améliorer le classement *Doing Business* du Maroc. Par ailleurs, il soutient les réformes entreprises par le Comité National des Procédures liées à l'Investissement (CNPI). Finalement, le travail de réforme et d'échange de bonnes pratiques revient aux autorités, régionales et nationales ; leur implication et un engagement fort sur le moyen terme, sont indispensables pour la mise en œuvre des mesures proposées.

ANNEXE : PROGRAMME DE LA CONFERENCE

AGENDA		CONFÉRENCE NATIONALE DOING BUSINESS AU MAROC LES MEILLEURES PRATIQUES RÉGIONALES	
29 NOVEMBRE 2007		30 NOVEMBRE 2007	
08h30	Accueil des participants	10h00	Café de bienvenue
09h00	Mot d'ouverture de Monsieur l'ambassadeur	10h30	Atelier I.a et I.b a. Création d'entreprise b. Accueil de l'investisseur
09h10	Allocutions du : M. le Ministre délégué auprès du Premier Ministre, chargé des Affaires Économiques et Générales Représentant du Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies Représentant du Ministère de l'Économie et des Finances Représentant du Ministère de la Justice Représentant du Ministère de l'Intérieur Représentant du Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de l'Aménagement de l'Espace Représentants des Wilayas de Meknès-Tafilalet, de Souss-Massa-Drâa et de l'Oriental	10h30	Atelier II Réglementation liée aux autorisations (construction) et mobilisation du foncier
10h00	Pause Café	10h30	Atelier III Recouvrement de créances et gestion de différends commerciaux
10h30	SESSION PLÉNIÈRE I Résultats Doing Business Régional présentés par Mme Mierla Capaul de la Banque Mondiale	Les ateliers I, II et III seront organisés de manière simultanée.	
11h15	SESSION PLÉNIÈRE II L'expérience mexicaine en matière d'échange de meilleures pratiques entre états, présentée par M. Jose Cruz-Osorio	12h30	Déjeuner
12h15	Déjeuner / Débat Le Maroc bénéficie-t-il de sa participation dans l'Économie Globale ?	SESSION PUBLIQUE	
14h00	SESSION PLÉNIÈRE III Meilleures pratiques régionales en matière de : a. Création d'entreprise et accueil de l'investisseur. b. Réglementation liée aux autorisations (construction). c. Enregistrement de titres de propriété. d. Recouvrement de créance et gestion des différends commerciaux.	14h00	Synthèse des ateliers
14h00	Pause Café	14h30	Clôture : Au-delà de Doing Business Les résultats de l'enquête sur la Perception des Cadres du Forum Économique Mondial (Executive Opinion Survey)
14h15	Conférence de Presse	15h00	Solutions créatives - projets pilotes : - Meknès-Tafilalet pour un investissement durable - Souss-Massa-Drâa EZ Business - L'Oriental Fully Connected - Applicatif E-Invest : informatisation des procédures liées à l'investissement
		16h00	Conclusion
		16h15	Pause Café

www.climatdesaffaires.ma

